

# **Technická univerzita v Liberci**

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Procesní a finanční audit v UKN TUL**

## **Procedural and financial audit in University Library of TUL**

DP-PE-KFÚ-2008 37

Gabriela Pintová

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: PhDr. Adam Kretschmer, ředitel UKN TUL

Počet stran: 79

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 9. května 2008

## **Zadání DP**

## **Místopřísežné prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 5. května 2008

Podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefu Horákovi, Ph.D., z Katedry financí a účetnictví, za vstřícnost a odbornou pomoc při konzultacích k vypracování diplomové práce.

Mé další poděkování je věnováno panu Adamu Kretschmerovi, řediteli Univerzitní knihovny, za poskytnuté informace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

## **Resumé**

Diplomová práce si klade za cíl obeznámení s problematikou auditu a následné aplikace teoretických východisek při vykonání prověrky v knihovně. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou popsány principy interního auditu, činnosti auditora a základní úkony auditního procesu. Následuje deskripce nákladů, možné způsoby jejich členění, zásady pro tvorby plánů a rozpočtů.

V praktické části jsou zmíněna specifika fungování knihovny, blíže je analyzována situace v UKN. Konkrétně se práce zaměřuje na procesy a stavy uvnitř knihovny, zabývá se zaměstnanci, náplněmi jejich práce a plněním pracovních povinností. Pozornost je věnována fondu knih a periodik, způsobu jejich tvorby a pořizování, revizi vynaložených prostředků a ostatních nákladů na provoz UKN. Práci uzavírá hodnocení vyplývajících skutečností a možná vyvozená doporučení.

## **Summary**

Diploma paper makes an ambition of apprising of audit problems and subsequent application of theoretical resource for library checking. Work is classified into theoretical and practical part. Principles of internal audit, activities of auditor and basic acts of audit process are described in the theoretical part. After that cost description, possible methods of price splitting, standards of plans and budget creation follow.

Specificity of library functioning is mentioned in practical part, more closely is depicted situation in University Library. Work targets concrete procedures and conditions inside the library; it is concerned with staff, scope of employment and performance of civilian duties. Attention is paid to book and periodical fund, way of their creation and acquisition, revision of expended means and other spending on UKN operation. Work is closed in on classification of resulting facts and possible concluded recommendation.

## **Klíčová slova**

audit

interní audit

externí audit

finanční audit

procesní audit

audit operací

auditor

náklady

rozpočet

hospodárnost

ekonomická efektivnost

ekonomická účinnost

## **Key words**

audit

internal audit

external audit

financial audit

procedura audit

operation audit

auditor

costs

budget

economization

economical efficiency

economical effectivity

## Obsah

<b>Seznam použitých zkratk a symbolů .....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Interní audit .....</b>	<b>13</b>
1. 1 Vývoj interního auditu .....	13
1. 2 Koncepce auditu .....	16
1. 3 Interní versus externí audit .....	18
1. 4 Outsourcing a interní audit .....	19
1. 5 Měření efektivnosti interního auditu .....	22
1. 6 Interní auditor .....	23
1. 7 Etický kodex a chování .....	25
1. 8 Riziko a interní audit .....	27
1. 9 Pracovní postup IA .....	28
1. 10 Příprava auditu .....	30
1. 11 Dokumentace k auditu .....	31
1. 12 Audit operací a finanční audit .....	33
1. 13 Shrnutí .....	36
<b>2. Náklady .....</b>	<b>38</b>
2. 1 Způsob vyjádření nákladů .....	38
2. 2 Členění nákladů .....	39
2. 3 Členění nákladů orientované na řízení .....	40
2. 4 Členění nákladů orientované na rozhodování .....	43
2. 5 Náklady a ekonomické řízení podniku .....	44
2. 6 Systém plánů a rozpočtů .....	46
2. 7 Shrnutí .....	49
<b>3. Knihovna a její specifika .....</b>	<b>51</b>
3. 1 Univerzitní knihovna TUL .....	52
3. 2 Zaměstnanci knihovny .....	53
3. 3 Knihy a periodika .....	58
3. 4 Ostatní náklady na provoz UKN .....	66



<b>4. Vyvozené závěry .....</b>	<b>69</b>
4. 1 Silné stránky .....	69
4. 2 Slabé stránky .....	71
<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>79</b>

## Seznam použitých zkratk a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
C	cena knihy
CF	cash flow
CN	celkové náklady
č.	číslo
DIPL	systém pro vkládání závěrečných prací v elektronické podobě
ECIA	Evropská konfederace Institutů pro interní auditory
EU	Evropská unie
f.	fakulta
HW	hardware
IA	interní audit
IIA	Institut interních auditorů
IS	informační systém
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
KNOS	Knihovní novinková a objednávková služba
ks	kus
M	materiál na zpracování 1 kusu knihy
mj.	mimo jiné
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
obr.	obrázek
PC	osobní počítač
SW	software
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to jest
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UKN	Univerzitní knihovna
viz	k vidění
W	mzda pracovníka
ZN	náklady na zpracování 1 kusu knihy
%	procento

## Úvod

Cílem každé instituce by mělo být co nejlepší a co možná nejefektivnější fungování. Pro splnění tohoto požadavku je nezbytné, aby vedení mělo dobré informace o společnosti, jejích zaměstnancích, vnitřních podmínkách, procesech a vynaložených nákladech. Proto management využívá služeb interního auditu, který představuje určitý typ podpory řízení podniku. Kromě ověřování správného chodu se snaží nacházet nedostatky a upozorňovat na ně vedení, aby mohlo být dosaženo větší efektivity a lepšího řízení.

Vývoj auditu má svou historii, avšak oblast interního auditu je poměrně mladou disciplínou, datující své počátky do první poloviny dvacátého století. Podle současných názorů je moderní interní audit poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňované strategie, používaných metod, systémů a postupů v podniku. Cíle interního auditu se neomezuji pouze na oblast ekonomickou a finanční, zahrnují také celou oblast operací a aktivit dané společnosti.

Tato diplomová práce se zaměřuje na činnost knihovny TUL. Působení v tomto oboru s sebou nese určitá specifika, práce knihovny se na rozdíl od tržních subjektů může pouze omezeně vyrovnávat s ekonomickými zákonitostmi. Řízení knihoven se dlouho soustřeďovalo na zdroje knihovny a jejich efektivní využití. V posledních letech se koncentruje na nabídku služeb a spokojenost uživatelů. Základní konflikt nastává v důsledku rozdílných pohledů na funkci a působnost knihoven ze strany vedoucích pracovníků knihoven a ze strany jejich zřizovatelů. Jedni si kladou za prioritu poskytovat služby na co nejvyšší úrovni, druzí chtějí náklady na provoz snížit na minimum.

Úkolem diplomové práce je vykonat audit v UKN, jež si klade za cíl objektivně a nestranně zhodnotit činnost a fungování analyzované knihovny. Práce bude zaměřena mj. na personál knihovny, kvalitu odvedené práce, úroveň poskytovaných služeb, rozsah nabízených titulů knih a periodik, způsob vynakládání a rozdělování finančních prostředků. Účelem je věrné zachycení stavu a procesů uvnitř knihovny, zhodnocení stávající situace a nabídnutí možných opatření, zajišťujících příznivější výsledky a vnímání UKN.

## **1. Interní audit**

Audit uvnitř společnosti je relativně mladou disciplínou, počátek jeho skutečné činnosti se datuje do první poloviny 20. století. Mezi první instituce, kde bylo využito služeb interního auditu, se řadí banky a pojišťovny, teprve později se připojily firmy z oblasti průmyslu a obchodu. Existuje několik pohledů na tuto činnost v rámci společnosti, většinou se však shodují v tom, že se jedná o útvar zabývající se tzv. autoregulační funkcí podniku. Posuzuje strategické plány firmy, nejedná se tedy o pouhou kontrolu všech činností podniku.

### **1.1 Vývoj interního auditu**

Historie auditování je stará a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Audit i účetnictví patřily k metodám, které byly používány zpočátku jednotlivými rody, později kupci a obchodníky pro evidování jejich majetku, ochranu tohoto majetku před zcizením, a to zejména na základě podvodů a omylů v jeho nesprávné evidenci. V průběhu času se účetnictví stále více soustřeďovalo pouze na evidování majetku a zjišťování efektivnosti jeho používání, audit pak vedle toho i na ochranu tohoto majetku.

Audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení. Historicky se rozšířilo pojetí auditu, které je spojeno s jeho v minulosti dominantní funkcí, totiž s ověřováním účetních výkazů. Účetnictví a audit jsou dvě odlišné disciplíny. Audit se zabývá základnou, ze které vychází účetnictví. Základ auditu však nespočívá v účetnictví, které prověřuje, ale v logice, na kterou spoléhá.

Rozvoj auditu byl od poloviny 19. století vyvolán nárůstem účetních informací a nutností zabezpečit spolehlivost účetního systému. Rostoucí velikost podniků měřená počtem zaměstnanců, obratem i hodnotou používaného majetku znamenala zvýšené riziko omylů a podvodů a vyžadovala, aby správnost účetnictví byla, vedle nezávislého externího posuzování, zabezpečována pracovníky podniku, interními auditory.

Význam a úloha interního auditu se v průběhu posledních let neustále vyvíjela. Byla charakterizována postupným přibýváním dalších atributů a současně rostla její odpovědnost při plnění základního cíle: sloužit stále lépe vedení podniku jako nástroj pro dosažení efektivnosti řízení podniku.

Bylo třeba projít dlouhou cestu od počátku auditorské činnosti jako odvětví účetnictví, k němuž původně patřila, až do současnosti, kdy interní audit představuje zvláštní typ podpory řízení podniku. Úkolem auditora bylo zpočátku pouze revidovat ekonomickou a finanční situaci podniku, hledat možné podvody nebo omyly a zajistit správné uplatňování účetních pravidel. Tento typ práce je dnes zadáván externím auditorům nebo Nejvyššímu kontrolnímu úřadu. Interní auditor byl v minulosti pouze kontrolorem účtů, jeho činnost se omezovala na stálé dohlížení na účetní a finanční oblast podniku, v němž byla tato funkce ustavena.

Nicméně již před druhou světovou válkou si podnikatelé uvědomili, že je třeba zavést nezávislou kontrolu všech činností v podniku. Rostla složitost ekonomických jevů, měnila se dynamika metod a systémů vedení a řízení podniku. Velikost podniku vedla k nutnosti, aby se vedení zabývalo pouze nejdůležitějšími problémy, protože pro řízení a kontrolu veškeré činnosti podniku se mu již nedostávalo časových ani fyzických možností. Stále častěji docházelo k delegování úkolů a pravomocí a vzdalování dceřinných podniků od podniků mateřských. Rozšířila se komunikace ve světovém měřítku.

V roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA). Svou pozornost zaměřuje na odborné školení interních auditorů, na profilování a rozvoj interní auditorské činnosti a na vypracování norem a pravidel, které by zaručovaly správné vykonávání této činnosti při současném poskytování záruk efektivnosti a dodržování etických pravidel. Již v roce 1947 zavedl tento Institut v rámci požadavků na interní auditory také doložku, která umožňovala zahrnout i zkoušku z jiných činností, než finančních a účetních. Tím začíná výrazný posun v požadavcích na odborné kvality interních auditorů a zároveň dochází ke vzdalování se od účetnictví a finančního hospodaření podniku, jež se pak stávají doménou externí auditorské činnosti.

Od této doby stoupá význam i postavení interního auditu v rámci organizační struktury podniku. Interní auditorská činnost postupně stále častěji nachází své místo vedle nejvyšší řídicí úrovně, kterou informuje buď přímo, nebo prostřednictvím výboru pro audit. Právě toto postavení zaručuje internímu auditu nezávislost a současně ho vystavuje velké nedůvěře a značným rizikům.

IIA přispívá k výkonu interní auditorské činnosti zejména tím, že vypracovává profesní standardy, zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů, provádí výzkum v oblasti interního auditu, organizuje profesní výuku, udržuje kontakty s přidruženými společnostmi, instituty, kluby, vysokoškolskými instituty a univerzitami.

Úsilí o sjednocení přístupů k problematice interního auditu vedlo některé evropské organizace interních auditorů k založení (v r. 1982) Evropské konfederace Institutů pro interní audit (ECIIA). Konfederace zachovává úplnou autonomii národních institutů a své poslání spatřuje v prosazování a rozvíjení profesionální praxe v oblasti interního auditu v Evropě prostřednictvím členských organizací, ku prospěchu této profese ve všech členských zemích.

Pro naplnění uvedeného poslání vytýčila ECIIA tyto hlavní cíle:

1. Dělit se mezi členy ECIIA o poznatky a zkušenosti prostřednictvím soustavné analýzy přesahující hranice států, studijních projektů, konferencí, seminářů a veřejných tribun, aby sloužily a rozvíjely profesionální interní audit v Evropě.
2. Dělit se mezi členy ECIIA o poznatky a zkušenosti, aby byla získána podpora pro přijetí standardu profesionální praxe interního auditu a aby došlo k podpoře certifikace profesionálních interních auditorů v Evropě.
3. Zajistit jednotný styk mezi členy ECIIA a Evropskou unií ve vztahu ke všem záležitostem, které jsou v zájmu Konfederace.
4. Podporovat profesi interního auditu obecně a jeho specifický rozvoj v Evropě speciálně, prostřednictvím rozvíjení úzké spolupráce s ostatními profesionálními organizacemi.

5. Usilovat o vytvoření celosvětové organizace, která bude zahrnovat všechny profesionální organizace věnující se profesi interního auditu. [3, 10, 17]

## **1.2 Koncepce auditu**

Interní audit býval zpravidla definován jako činnost, kterou vykonává specializovaný personál ve vlastním podniku, přičemž jeho činnost se vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku uskutečňují tak, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků uvedeného podniku.

Obsah interního auditu byl definován samotnými interními auditory. Zastaralost definice interního auditu se projevila v tom, že zužovala činnosti interního auditu na zkoumání a vyhodnocování vnitřní podnikové kontroly, přičemž nebylo jasné, zda má na mysli kontrolování, nebo všechny řídicí a kontrolní mechanismy. Ty mají zajistit spolehlivost a integritu informačních systémů, dodržování interních norem a obecně závazných právních norem, ochranu majetku a správné využívání zdrojů, dosahování stanovených záměrů a cílů. Byla proto hledána koncepce jiná, širší, která odráží podmínky, jež jsou s touto odbornou činností spojeny, a to objektivnost, pravdivost, nezávislost, použití metod auditorské činnosti.

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. Současný obsah interního auditu se liší od představy, která byla přijímána tradičně, že interní audit je pouze revizí ostatních kontrol v podniku. Podle současných názorů je moderní interní audit poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivnosti prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňované strategie, používaných metod, systémů a postupů v podniku.

Služby poskytované interním auditorem nabývají dnes různých podob, mezi které lze řadit např. finanční audit, prevenci a odhalování podvodu, vnitřní účetní kontrolu, audit kontraktů (investoři, dodavatelé, odběratelé), audit souladu podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nejrůznějšími nařízeními, audit operací, audit produktivity, audit podniku, audit managementu, audit jakosti, audit ekologický, audit personálního rozvoje, audit vnějších podnikových vztahů atd.

Samotné Standardy pro profesionální praxi interního auditu uvádějí, že auditované činnosti se skládají z těch subjektů, jednotek nebo systémů, které lze definovat a hodnotit. Audit svou pozornost zaměřuje na zásady, postupy a praktiky, nákladová a zisková střediska, investiční střediska, zůstatky na účtech v hlavní účetní knize, informační systémy, důležité smlouvy a programy, organizační jednotky jako sortiment výrobků nebo služeb, funkce jako elektronické zpracování dat, nákup, marketing, výroba, finance, účetnictví a lidské zdroje, transakční systémy pro činnosti jako prodej, inkaso, nákup, výdaje, skladové a nákladové účetnictví, výroba, pokladna, mzdy a kapitál, finanční výkazy, zákony a ustanovení.

Hlavními žadateli o služby interního auditu bývají řídicí orgány společnosti, provozní management, výbor pro audit, externí auditoři. Účelem činnosti interního auditu (podle definice IIA) je pomáhat pracovníkům organizace v efektivním plnění jejich funkcí. Pro dosažení tohoto cíle jim interní audit poskytuje analýzu, hodnocení, doporučení, návrhy, informace.

Tento soubor služeb používá vedení podniku jako důležitý servisní nástroj při výkonu své funkce. Interní audit realizuje činnost, kterou by se vedení podniku zabývalo samo, pokud by k tomu mělo dostatek času. Tato koncepce interního auditu přináší změnu od klasické představy auditorů, zaměřených na účetnictví a kontrolu. Tímto způsobem pojatý interní audit působí jako poradce řízení, nikoliv jako kontrolní orgán, jenž upozorňuje na chyby a nedostatky operačního systému podniku, a proto hraje v celém rozsahu činnosti podniku mnohem přitažlivější a vděčnější roli, než jaká bývá přisuzována auditu tradičnímu nebo účetně ověřovacímu. Interní audit se netýká pouze výrobních či nevýrobních organizací.



Útvary interního auditu mohou být zřizovány i na úrovni obecních úřadů, či v nadstátních organizacích. [3, 10, 17]

### 1.3 Interní versus externí audit

**Externí** auditorská činnost může být definována jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, která spočívá v provádění revize finančního stavu společnosti, a to podle zvláštních norem a pomocí speciálních technik. Cílem této revize je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaření společnosti odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti v daném okamžiku a zda jsou výsledky hospodaření a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními zásadami. Zákon místo auditorské činnosti označované jako audit zavádí poskytování auditorských služeb. To umožňuje nejen ověřování účetních závěrek a výročních zpráv, ale také jiných ekonomických informací.

Auditor může poskytovat auditorské služby některým ze tří způsobů:

1. svým jménem a na svůj účet,
2. v auditorské společnosti jejím jménem a na její účet,
3. jako zaměstnanec auditora jeho jménem a na jeho účet.

V rámci auditu vedení účetnictví, auditor ověřuje nejen organizační stránku účetnictví, ale i jeho praktické vedení. Účetní jednotka odpovídá za vedení účetnictví, jeho úplnost, průkaznost a správnost. Auditor odpovídá za ověření účetní závěrky a za svůj názor vyjádřený v auditorské zprávě formou výroku. Ověřování provádí výběrovým způsobem a podle zásady významnosti vykazovaných skutečností.

Ve výroku má auditor podle zákona o auditorech vyjádřit svůj srozumitelný a jednoznačný názor na to, zda údaje v účetní závěrce a ve výroční zprávě zobrazují věrně stav majetku a závazků, vlastního jmění, finanční situaci a výsledek hospodaření účetní jednotky a zda je účetnictví vedeno úplně, průkazným způsobem a správně. Výroky auditora mohou nabývat

pěti podob - výrok bez výhrad, zdůraznění skutečností, výrok s výhradou, záporný výrok, odmítnutí výroku.

Pokud je audit účetních závěrek realizovaný podle předpisů platných v České republice, jedná se o tzv. statutární (národní, resp. český) audit. Pokud je audit prováděn podle mezinárodních standardů, jedná se o tzv. mezinárodní audit. Externí auditoři se ve své práci opírají o auditorské směrnice a etický kodex.

Cílem externí auditorské činnosti je vyjádřit názor na finanční stav auditované společnosti, a to v určitém období. Cíle **interního** auditu jsou však početnější a rozmanitější a neomezuje se pouze na oblast ekonomickou a finanční, protože interní auditorská činnost zahrnuje celou oblast operací a aktivit dané společnosti.

Konečně je třeba uvést, že externí audit se provádí v souladu s normami a postupy, jež byly mezinárodně homologovány a nelze je podstatně měnit ani upravovat, zatímco provádění interního auditu je mnohem pružnější a závisí vždy na společnosti, na vedení společnosti a na pracovnících, kteří útvar interního auditu řídí.

Přínosy spolupráce interního a externího auditora pro obě strany vyplývají především z úspor nákladů a času při výkonu příslušných auditorských úloh, v dokonalejším pochopení auditovaných oblastí a předkládání kvalitnějších zpráv vedení společnosti, v identifikování rizikových oblastí v počátečním stadiu prací externího auditu, odkazováním na zjištění interního auditu, v odstraňování duplicit, v získání dodatečné podpory pro interní audit s využitím závěrů externího auditu, v informovanosti o specifických technikách auditu, rozvíjených interními auditory. [3, 10, 17]

#### **1.4 Outsourcing a interní audit**

Pro současný ekonomický vývoj je charakteristické, že podniky jsou konfrontovány s rostoucí konkurencí, segmentací a globalizací trhů, nárůstem inovací, komplexní, heterogenní infrastrukturou, rozvojem procesních organizačních struktur, tlakem nákladů.

Tyto skutečnosti nutí podniky, aby tzv. „nepřímé funkce“ neprováděly vlastními silami, ale z vnějších (outside) zdrojů (resourcing). Outsourcing znamená rozhodování typu „vyrob sám / nebo nakup“. Toto rozhodování je spojeno i s vytvářením tzv. „štíhlého managementu“, který se v podnicích soustředí na základní aktivity.

Outsourcing hraje významnou úlohu především v podmínkách malých a středních podniků. V nich může představovat i alternativu útvaru (oddělení) interního auditu. Interní audit tak může být zabezpečován z vnějších zdrojů. Tento přístup může být výhodný zejména tehdy, jestliže pro interní audit v konkrétním podniku nejsou potřeba zvláštní znalosti, zatížení interního auditu režijními a fixními náklady je příliš vysoké, je možné snadno využít externí zkušenosti z jiných podniků, znalosti o pracovních procesech je nutné nabýt velmi rychle.

První stanovisko IIA vůči možnostem outsourcingu v interním auditu bylo poměrně kritické. V průběhu času se stalo vstřícnějším, vedle argumentu proti jsou uváděny i argumenty hovořící **ve prospěch** outsourcingu:

- je možné se zaměřit na jádro problémů, neorientovat se na každodenní úkoly, které nesou malé výnosy,
- ekonomie rozměru dovoluje úsporu nákladů na opakované služby nebo zdokonalování služeb za tytéž náklady (externí dodavatelé používají tentýž produkt pro řadu uživatelů nebo v různých oblastech a mohou jej tak zdokonalovat),
- pružnost – za služby outsourcingu se platí jenom tehdy, když jsou zapotřebí (zde se dá použít protiargument, že interní audit může splnit ten samý úkol s pružným rozpočtem),
- externisté, díky zkušenostem z jiných firem, mohou přinést nejlepší praxi,
- jasné zákaznické hledisko – management se může lépe rozhodovat, protože zná náklady každé externí zakázky, kdežto interní audit spojuje s fixními náklady,
- nadnárodní poradenské či auditorské společnosti, které mají pobočku v hostitelské zemi, mohou zabezpečit lepší mezinárodní a kulturní pokrytí tím, že šetří cestovní náklady, zdokonalují jazykové schopnosti, lépe rozumí existující kultuře,

- lepší přístup a využití specializovaných znalostí (velké mezinárodní společnosti investovaly mnoho do výcviku svého personálu a získávají znalosti od mnoha klientů, jejich práce je pak efektivnější),
- velikost organizace - i když každá organizace může mít prospěch z interního auditu, malé organizace s jedním či dvěma interními auditory nemohou zabezpečit kvalitní expertizu ve všech oblastech interního auditu (poskytovatel outsourcingu může efektivně analyzovat rizika a nabídnout managementu způsoby jejich zvládnutí v průběhu konkrétního roku; organizace může nakoupit požadované specialisty, kdykoliv to bude považovat za potřebné),
- kvalifikace z hlediska informačních systémů – externisté mohou být experty na „technologické mezery“ a dodávat vhodné technologie organizacím za přijatelných podmínek.

#### Argumenty **proti** outsourcingu:

- organizace se stávají závislé na externích poskytovatelích, neboť ti získávají klíčové znalosti o organizaci,
- externí dodavatelé nemohou znát podnikání tak dobře jako útvar IA,
- ztrácí se hodnotný manažerský trénink – útvary interního auditu mají sloužit jako významný zdroj budoucích manažerů v organizaci,
- zaměstnanci externích dodavatelů slouží své firmě, nikoliv klientovi,
- nezávislost externího auditora může být narušena, pokud je tento zároveň poskytovatelem služeb outsourcingu,
- management a výbor pro audit ztrácejí objektivní zdroj informací (platí to zejména pro výbor pro audit, který ztrácí objektivní pohled na management),
- může docházet ke ztrátě znalostí uvnitř organizace, které mají interní auditoři (externí dodavatel je systematicky trénován pro analýzu všech problémů, ale například přístup externisty k analýze rizika nemusí odpovídat specifickému prostředí organizace),
- optimálně veliký útvar interního auditu může pracovat lépe, avšak měl by být schopen používat služeb externistů. [3, 10, 17]

## 1.5 Měření efektivnosti interního auditu

Zřízení pracoviště interního auditu představuje pro organizaci náklady. Rozhodnutí o této funkci musí být proto spojeno s měřením jejího přínosu k ziskovosti organizace. Tomu napomáhají ukazatelé – kvantitativní či kvalitativní. Hodnocení přínosu interního auditu bude nepochybně závislé i na hospodářském cyklu, resp. jeho fázích, ve kterých k hodnocení dochází. Tlak na snižování nákladů se snižuje zejména ve fázi recese. Ať tak či onak, interní audit musí prokázat, že jeho funkce je nákladově efektivní a je řízen tak, aby tuto efektivnost maximalizoval. Pokud není interní audit v organizaci zřízen na základě požadavků zákona, je na něj vyvíjen tlak, aby svou existenci odůvodňoval. Požadavky na efektivní interní audit rostou v souvislosti s možnostmi, které organizacím nabízí outsourcing. Externí auditorské a poradenské firmy se vyznačují nadbytkem kapacit a jejich náklady na pracovní den mohou být nižší než náklady interního auditu. Jelikož je interní audit nákladová funkce, musí být náklady pokryty výnosy.

K základním ukazatelům měření výkonnosti interního auditu patří zkušenosti útvaru IA, pohled výboru pro audit na interní audit, manažerská očekávání od interního auditu, procento zavedených auditorských doporučení, vzdělání interních auditorů. Efektivnost interního auditu lze měřit na vstupu, v procesu i na výstupu příslušné organizace.

**Měření vstupu** je zabezpečováno základními kvantitativními ukazateli, mezi které řadíme např. počet auditorů na 1000 zaměstnanců ve srovnání s odvětvovým průměrem, úroveň výdajů, roční rozpočet, denní náklady na auditora, podíl nákladů na útvar auditu v celkových nákladech, mzdové náklady auditu ve srovnání s ostatními náklady, srovnání v rámci jednotlivých sekcí (pokud je na ně útvar IA rozčleněn), srovnání s předcházejícím obdobím, rozdělení produktivního času podle typu auditu, náklady jednotlivých auditů.

**Měření procesu** zajišťuje verbální hodnocení (charakteristika) výkonu funkce IA, které sleduje odborné aktivity pracoviště interního auditu, profesionální zdatnosti interních auditorů, rotace interních auditorů (tj. jejich přesun na řídicí funkce v rámci organizace), odpovědnost interního auditu, soulad jednání se Standardy, podíl neproduktivního času na celkové činnosti IA, podíl neproduktivního času v jednotlivých fázích konkrétního auditu,

časová prodleva mezi ukončením práce v terénu a vydáním finální podoby auditorské práce, čas skutečně věnovaný individuálnímu auditu ve srovnání s časem plánovaným, srovnání vynaloženého času s dosaženými výsledky, čas skutečně věnovaný všem auditorům ve srovnání s plánovaným časem na tyto auditory, míra realizace auditů ve vztahu k ročnímu plánu, pověst interního auditu (např. spokojenost klienta s auditem).

K nejčastěji používaným ukazatelům **měření vstupu** patří počet přijatých doporučení interního auditu, dosažené úspory v nákladech díky realizaci doporučení IA, výše potenciálních škod, kterým IA včasným upozorněním na rizika zabránil, spokojenost klienta, rostoucí odbornost útvaru IA, počty konzultací systémových změn v organizaci, ke kterým byl interní audit přizván, vývoj požadavků na speciální audity, plnění plánu auditů, jednání v souladu s posláním útvaru IA. [3, 10, 17]

## 1.6 Interní auditor

Realizace úkolů interního auditu vyžaduje, aby osoby, které tuto činnost vykonávají, splňovaly určité předpoklady a měly určité vlastnosti, bez nichž by jen těžko mohly dosahovat dobrých výsledků. Auditorská práce je těžší, když ji vykonává interní audit, protože jeho personál patří k podniku. To znamená, že postrádá nezávislost, kterou mají externí auditoři. Na druhé straně vedoucí interního auditu nemá hierarchickou autoritu nad různými úrovněmi podniku, takže se auditorská doporučení musí prosazovat vlastní silou a při vhodné příležitosti. Z toho vyplývá, že je třeba podstupovat neustálé riziko. Může se pak stát, že vyhýbání se třenicím, střetům a napjatým situacím bude stálým cílem interních auditorů.

Odborný profil interního auditora naplňuje osoba dynamická, s osobní přitažlivostí, se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky, se schopností naslouchat, trpělivá a neagresivní, vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci, je schopná vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci nebo jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce, čestná a objektivní, připravená cestovat.

Současní interní auditoři jsou mnohem více než finanční analytici. Musí diverzifikovat svou činnost a být inovativní. Musí rozšiřovat a zdokonalovat svou kvalifikaci, mít neustálý přehled o rizicích, která mohou ohrozit organizaci, a o trendech ve své profesi. Jsou dobrými mysliteli. Pro efektivní plnění svých úkolů musí pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát. Interní auditoři, kteří jsou uznávanými managementem jako odborníci na manažerskou kontrolu a riziko, jsou základem budoucích úspěchů organizace.

Za klíčové požadavky na profesní schopnosti interního auditora jsou považovány znalost kontrolního systému ve společnosti, znalost rizik a řízení rizik, postupy a techniky interního auditu, orientace v informačních technologiích, řízení zdrojů, řízení změn, znalost organizace a jejích činností, řízení strategie, manažerské postupy, znalost prostředí, ve kterém společnost pracuje, finanční řízení, společenské a sociální vzory, které v daném období působí, dovednosti v oblasti poznávání (technické, analytické, popisné, odhalovací), dovednosti v chování (osobní, mezilidské, organizační).

Profese musí reagovat na trendy, které znamenají nové výzvy, novou poptávku, ale i nové možnosti pro interní audit. Bezpečnost dat představuje největší riziko pro organizace. Expertizy interních auditorů ohledně používání a kontroly, včetně auditu technologií mohou pomoci organizacím při poznávání a zvládání rizik.

Globalizace zvyšuje komplexnost principů, regulací a kultur, ve kterých organizace pracuje. Auditoři musí hodnotit soulad jednání s mezinárodně platnými standardy kvality a mezinárodně ekologickými standardy. Právní a řídicí požadavky vyžadují od interních auditorů posuzovat soulad jednání organizace s právními normami v oblasti zaměstnanosti, bezpečnosti a životního prostředí. Současné ekonomické podmínky a rostoucí konkurence znamenají vyšší tlak na pracoviště IA při provádění finančních auditů a rozšiřují výrazně jejich funkce v oblasti auditu operací a konzultantské činnosti. [3, 10, 17]

## 1.7 Etický kodex a chování

Etický kodex spolu se Standardy pro profesionální praxi dávají přehled o tom, jak může interní audit sloužit ostatním. Etický kodex se vztahuje jak na jednotlivce, tak na instituce, které vykonávají služby interního auditu.

Etický kodex navazuje na definici interního auditu. Prohlubuje ji tím, že do ní zavádí jednak principy, které se vztahují k profesi a praxi interního auditu, a dále pravidla jednání, která představují normy, jejichž dodržování se od profesionálů v interním auditu očekává. Normy představují pomoc při interpretaci principů, jsou návodem k etickému jednání.

Profesionálové v interním auditu by měli aplikovat a plnit principy integrity, objektivity, důvěrnosti a kompetentnosti. Integrita interních auditorů s organizací zabezpečuje důvěru v jejich profesionální úsudek. Profesionálové v IA předvádějí vysokou odbornou úroveň při sběru, hodnocení a sdělování informací o činnostech či procesech, které auditují. Interní auditoři provádějí hodnocení při respektování všech podstatných a souvisejících okolností a formulují své názory, aniž by se nechali ovlivnit vlastními zájmy či zájmy jiných osob. Respektují hodnotu a vlastnictví informací, které získávají, a nevyužívají těchto informací bez předběžné autorizace, pokud je k tomu nezavazuje zákon či profesionální povinnost. Aplikují potřebné znalosti, schopnosti a zkušenosti pro výkon funkce interního auditu.

Etická pravidla jednání jsou následující:

1. Interní auditor musí plnit své povinnosti odpovědně, čestně, objektivně a řádně.
2. Interní auditor musí pro udržení důvěry řídicích pracovníků podniku projevovat věrnost ve všech záležitostech, jež se týkají jeho nadřízených nebo těch, jimž poskytuje své služby. Žádným způsobem nesmí spolupracovat na jakémkoliv ilegální nebo nezákonné činnosti.
3. Interní auditor se vědomě nesmí zapojit do aktivit, které diskreditují profesi interního auditu.



4. Interní auditor se nesmí věnovat jiné práci nebo činnosti, jež by byla v rozporu se zájmy podniku nebo by mu zabránila vykonávat objektivně a odpovědně jeho povinnosti.
5. Interní auditor nesmí přijmout úplatky nebo dárky od žádného zaměstnance nebo klienta, které by mohly ovlivnit jeho profesionální úsudek.
6. Interní auditor musí být diskrétní při používání informací získaných během své činnosti. Nebude využívat důvěrných informací, aby získal výhody osobního rázu nebo takového druhu, jež by mohly poškodit prestiž a dobrý chod podniku.
7. Interní auditor musí při vyjadřování určitého názoru dbát na to, aby získal dostatečné důkazy pro doložení svého tvrzení. Ve své auditorské zprávě musí předložit všechny údaje a zjištěná fakta, jež by mohla zkreslit zprávu nebo skrýt ilegální praktiky, pokud by nebyla citována.
8. Interní auditor musí vyvíjet trvalou snahu o maximální rozvoj svých schopností a efektivnosti své práce.
9. Při výkonu svého povolání si interní auditor musí být neustále vědom své povinnosti udržovat vysokou úroveň kompetentnosti, morální bezúhonnosti a důstojnosti, kterou by měl mít každý interní auditor.

Pokud jde o chování, byla stanovena určitá pravidla obecného rázu, která musí interní auditoři dodržovat. Patří k nim především maximální korektnost a příjemné jednání s každým, s nímž interní auditor přichází do styku. Měl by se zdržovat osobních názorů o způsobu práce ostatních kolegů, o vedoucích a spolupracovnících, o podniku a jeho vedení. Diskrétnost je dalším z požadavků na auditora. Každá informace, kterou dostává nebo získává, musí být využita jako pracovní prostředek a nikdy nesmí být dále šířena ani komentována s osobami, jež nejsou pracovníky auditorského oddělení. Auditor nesmí mluvit o auditorských záležitostech mimo svou práci. Všechny informace si musí pečlivě poznamenat, objektivně ověřovat, hledat důkazy, konkrétní údaje. Měl by poslouchat, nechat ostatní, aby mluvili (auditovat znamená naslouchat). Snažit se mluvit co nejméně a zejména o sobě.

Práci musí pečlivě plánovat, připravovat a používat příručky, pracovat uspořádaně a metodicky, postupovat systematicky. Zachovávat nezávislost kritérií a mentální čistotu.

Nenechat se ovlivnit prostředím, v němž se auditor pohybuje, a zůstat objektivním. Být solidní v plnění závazků a daného slova, dochvilný na schůzkách, respektovat časový program auditovaných, stejně jako jejich zvyky a zvyklosti. Dbát na stylizaci a sloh. Zprávy musí být jasné, stručné a syntetizující. Velmi důležitý je fyzický vzhled, vybranost oblékání, osobní hygiena, péče o detaily. Nezhoršovat situace, nediskutovat, ale pouze nesouhlasit, pokud je to třeba. [3, 10, 17]

### **1.8 Riziko a interní audit**

Riziko je pojem, kterým je popisována situace, která může způsobit potenciální ztráty firmě (podniku). Interní auditoři existují proto, aby redukovali ztráty určitých nežádoucích situací, jako je např. podvod, účetní omyly, neefektivní operace. Auditoři mohou ztráty zmenšit tím, že zmenší pravděpodobnost těchto nežádoucích událostí, resp. zmenší velikost jakýchkoliv ztrát. Pro efektivní roli interního auditu je třeba, aby vedení interního auditu připravovalo plány a postupy své práce tvářící v tvář rizikům, která se ve firmě mohou vyskytnout.

I když interní auditoři budou nepochybně souhlasit s tím, že by jejich práce měla vycházet z existujících rizik, je určování rizik v praxi více intuitivní než systematické. Vzhledem k šíři záběru interního auditu je to však nevyhnutelné a ve skutečnosti i žádoucí. Intuitivní profesionální úsudek, založený na manažerské zkušenosti, může být základem komplexního plánování auditorské činnosti. Nicméně systematické posouzení auditorského rizika by v procesu plánování auditorských prací nemělo scházet.

Posuzování rizika z pohledu interního auditu závisí na roli, kterou má interní audit ve firmě hrát. Zjednodušeně lze říci, že interní audit by měl maximalizovat hodnotu firmy, nebo ekvivalentně, minimalizovat takové věci, jako jsou ztráty očekávané z chyb, neefektivnosti a podvodu. Určité ztráty budou existovat vždy, protože dosažení perfektní kontroly přes management první linie a ostatní zaměstnance je nemožné a příliš nákladné. Vrcholový management musí být proto spokojen s dosažením určité nejvýhodnější úrovně kontroly. V důsledku toho však určití jedinci mohou plnit své povinnosti cestami odlišnými od toho,

co by si vlastníci či management přáli. Nebude asi nikdy v silách interního auditu zabránit všem těmto ztrátám.

Aby byly zdroje interního auditu využívány efektivně, musí vedení interního auditu ohodnotit potenciální ztráty, před kterými firma stojí, a posoudit, co je třeba udělat pro to, aby tyto ztráty nenastaly. To znamená, že musí posuzovat velikost a pravděpodobnost ztrát spojených s různými riziky auditu. Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou podnikovou činnost. Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být auditovány. Pro interní audit představují rizikové okruhy podniku výchozí body jeho činnosti.

K základním vlastnostem rizik patří, že se vyskytují pouze v systémech, v nichž se mají realizovat určitá očekávání. Ta jsou tvořena jednak vytýčenými cíly, jednak rámcovými podmínkami pro jejich realizaci. Rizika je možné zjistit pouze v definovaných systémech, vznikají z dynamiky podniku a rušivých procesů, které se vyskytují v souvislosti s touto činností. Projevují se na všech úrovních řízení a ve všech oblastech podnikových činností.

Interní audit plánuje svou činnost na základě očekávané výše rizikového potenciálu a podle významu auditovaného objektu. Práce s rizikem vede k tomu, že interní audit bývá považován za významnou součást, tzv. rizikového managementu. Ten je založen na poznání, kvantifikaci, analýze příčin a zvládnutí rizika. [3, 6, 17]

## **1.9 Pracovní postup IA**

Každý audit je realizován na základě plánu. Východiskem sestavení plánu může být tradiční přístup, který je založen na posouzení vhodnosti kontrolních mechanismů vzhledem ke stanoveným cílům organizace, nebo přístup založený na analýze rizika. Tento přístup odpovídá modernímu pojetí interního auditu.

Interní auditoři musí plánovat každý audit. Plány auditu mají různý časový horizont a různou strukturu. Plánováním auditu se zabezpečuje optimální využití kapacit interního auditu a efektivní směřování jeho aktivit. Plán auditorské činnosti se sestavuje jako:

- strategický, s horizontem 3 až 5 let, průběžně aktualizovaný,
- periodický roční,
- operativní (čtvrtletní, v členění na jednotlivé měsíce čtvrtletí).

Plány musí směřovat k činnosti organizace. Vedle vlastních auditorských akcí musí interní audit zabezpečovat další činnosti, k nimž patří spolupráce s externím auditorem, monitorování, komunikace a prezentace výsledků, spolupráce při tvorbě vnitřních předpisů organizace, metodická činnost.

Východiska plánování auditu představují požadavky legislativy, požadavky top managementu, analýza rizik, strategie a cíle organizace, návrhy pracovníků interního auditu na základě zkušenosti, spolupráce a doporučení externích institucí, výsledky útvaru vnitřní kontroly, plány externích kontrolních subjektů (externí auditor, finanční úřad, bankovní dohled ČNB apod.), změny podmínek okolí organizace (konkurence, globalizace trhů, změny základních makroekonomických veličin apod.).

Všechny podstatné materiály vypracované a získané v průběhu provádění auditu obsahuje **dokumentace** auditu. Účelem dokumentace je doložit průběh celého auditního procesu. Slouží jako podklad pro vypracování auditorských zpráv, pro hodnocení činnosti útvaru IA, popř. i jiným potřebám. Zakládá se ke každému auditu, konkrétní obsah dokumentace se liší podle povahy auditu a přihlíží k podmínkám provedení auditu. Dokumentace by měla doložit činnosti ve fázích přípravy, provedení, zpracování výsledků a jejich prezentace, přijetí opatření a jejich plnění.

Auditorský spis se zakládá do desek. Titulní list auditorského spisu by měl obsahovat identifikační znaky spisu, ke kterým patří zejména název organizace a útvaru IA, předmět auditu, evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, termín provedení auditu, jména vedoucího týmu a pracovníků, kteří audit provedli, obsah auditního spisu. Doporučuje se,

aby systém stanovování čísel auditů měl návaznost na periodický plán auditů. Rovněž se doporučuje jednotně číslovat materiály zakládané do auditních spisů. [3, 10, 17]

### 1.10 Příprava auditu

Povinnost provést audit se interním auditorům ukládá tzv. **pověřením k auditu**. Jím se prokazují pracovníci interního auditu u auditovaného objektu. Formu dokumentu pověření k auditu stanoví vedoucí útvaru IA. Obsahem pověření zpravidla bude název organizace a útvaru IA, číslo pověření, předmět auditu, objekt auditu, jména vedoucího a členů auditního týmu, termín provedení auditu, datum vystavení pověření, jméno, funkce a podpis pracovníka, který pověření vystavil.

Při prováděném auditu jsou **auditoři oprávněni** vstupovat samostatně na veškerá pracoviště podniku (v závislosti na místních předpisech s případným doprovodem), požadovat předložení jakýchkoliv dokladů souvisejících s tématem auditu a pořizovat jejich kopie, požadovat předložení technické a provozní dokumentace a záznamů, pracovních a bezpečnostních příkazů, protokolů a další dokumentace související s předmětem a výkonem auditu, vznášet dotazy na pracovníky a požadovat vysvětlení, informace, názor, zkušenost a další údaje z oblasti kontrolovaného tématu, iniciovat a navrhopvat nápravná opatření ke zlepšení stavu, provádět veškeré výkony podle metodiky vedení auditu.

**Auditoři** jsou **povinni** realizovat kontrolní činnost podle programu, uznaným postupem a metodikami podle typu a druhu auditu, dodržovat obecně platné předpisy pro vstup a činnosti na daném pracovišti, vedoucímu příslušného pracoviště oznámit typ a účel auditu, jeho zahájení a ukončení, na auditovaném pracovišti jsou povinni seznámit se s podmínkami pobytu a bezpečnosti, vyžádat si informace o vykonávaných pracích a z nich plynoucích rizikách, nezasahovat do výkonných činností, nemanipulovat se zařízením, dodržovat zásady pracovního styku, jednání a komunikace mezi pracovníky, sestavit záznam, protokol nebo zprávu o výsledcích provedeného auditu, při auditu se prokázat pověřením k výkonu funkce „auditor“.

Na straně druhé **zaměstnanec má právo** se v průběhu auditu vyjádřit k nálezům a žádat zaprotokolování výhrad a uvedení důvodů svého stanoviska. K základním **povinnostem** zaměstnanců patří respektovat činnost auditora, umožnit a napomáhat provedení auditu podle oznámení typu a účelu, umožnit vstup na pracoviště podle potřeb auditorů, podávat požadované informace, dokladovat svoji činnost, předložit požadované doklady, dokumentaci, záznamy a jiné písemné podklady a zapůjčit je pro zhotovení kopií, zodpovídat dotazy a podat úplné, pravdivé informace z oblasti tématu auditu, respektovat metodu a techniku činnosti auditorů, jejich povinnosti a pravomoci, dodržovat zásady pracovního styku, jednání a komunikace mezi pracovníky.

Cíl auditu, jeho věcnou náplň a podmínky pro provedení auditu stanoví **program** konkrétní auditorské akce. Program je zároveň podkladem pro provádění dohledu vedoucích pracovníků nad výkonem práce auditorů. Obvykle obsahuje identifikační údaje (v souladu s pověřením k auditu), tedy název organizace a název útvaru IA, předmět auditu, druh auditu (finanční, operací apod.), evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, auditované období, termín provedení auditu, jméno vedoucího a členů auditního týmu, schválení programu, dále cíl auditu (uvádí konkrétní záměry, kterých má být auditem dosaženo, měl by adekvátním způsobem postihovat rizika spojená s auditovanou činností), věcné kapacitní a časové vymezení auditu (specifikace prověřované agendy, rozdělení věcné náplně auditu mezi jednotlivé členy auditního týmu, časový plán pro jednotlivé členy a potřebu externích pracovníků), postupy, metody a techniky provedení auditu, časový harmonogram zpracování závěrečné zprávy. [3, 10, 17]

### 1.11 Dokumentace k auditu

K významným materiálům, které tvoří součást dokumentace auditu, patří jak dále uvedené materiály, tak i výpisy z těchto materiálů a jejich zpracovaná vyhodnocení. Mezi výchozí materiály řadíme záznamy z předchozích auditů, výsledky externích auditorů, výsledky monitorování, výsledky kontrol, rozpočet, provozní výsledek, finanční údaje.

Mezi materiály vypracováváné patří např. seznam souvisejících obecně závazných právních předpisů, seznam souvisejících vnitroorganizačních předpisů, stanovení priorit, stanovení významných oblastí, stanovení úrovně významnosti pro účel auditu, vytipování technických aspektů, rizik, procesů a transakcí k přezkoumání, zhodnocení rizik spojených s auditovanou činností, seznam okolností vyžadujících zvláštní pozornost, posouzení změn v organizaci, řízení, postupech, technologiích, stanovení kritérií a požadavků, k nimž bude úroveň zkoumané činnosti vztažena, výběr vzorků, postupy a rozsah testování, seznam použitých manuálů, vypracované dotazníky, koordinace týmů při přípravě a provedení auditu, včetně organizačního zajištění, jak, kdy a komu předat výsledky, záznam o informování auditovaného útvaru - co, kdy, kdo, jak dlouho, jak podrobně, požadovaná spolupráce.

Dokumentace z provedení auditu je základem pro zpracování závěrečné zprávy z auditu. Dokládá, zda byly dosaženy cíle auditu, a tvoří základ pro hodnocení splnění programu auditu. Poskytuje podporu v případech podvodů a soudních řízení, pomáhá při profesionálním rozvoji interních auditorů. Standardizované pracovní auditorské materiály, především dotazníky, zvyšují účinnost auditu a umožňují delegovat auditorské práce.

Dokumentaci k provedenému auditu tvoří zejména pracovní auditorské materiály, dotazníky, tabulky, výstupy z automatizovaných informačních systémů, kopie dokladů, dílčí zprávy jednotlivých členů týmu, další získané nebo pořízené materiály v souvislosti s provedením auditu.

Doporučuje se, aby veškeré materiály dokumentace měly standardizovanou hlavičku. Konkrétní formu pracovních auditorských materiálů stanoví vedoucí útvaru IA. Obvykle se ve výše uvedených materiálech uvádí název auditu, objekt auditu, evidenční číslo materiálu, označení věcné části auditu, které se pracovní materiál týká, hodnocený časový úsek, jméno a podpis pracovníka, který materiál zpracoval, datum vypracování, podpis pracovníka, který provedl kontrolu pracovního materiálu, a datum.

Výsledkem práce interního auditu jsou **auditorské zprávy**, na jejichž zpracování jsou kladeny určité základní požadavky (pečlivá a vzorná úprava, správná stylizace, jednoduché

a přehledné uspořádání, normalizovaná struktura zprávy, stručnost a věcnost, přesnost). Stejně tak je stanoven postup projednávání auditorských zpráv. Auditorské zprávy by měly obsahovat informace o rozsahu provedených auditorských prací, zjištěné skutečnosti a rizika, která z nich vyplývají, závěry, doporučení nebo návrhy na opatření. Návrh auditorské zprávy by měl být vždy projednán s vedoucím auditovaného útvaru. [3, 10, 17]

### **1.12 Audit operací a audit finanční**

Jak finanční audit, tak audit operací (řízení) mají celou řadu společných bodů a v podstatě je možno říci, že představují potřebu vyjádřit určitý názor, řádně doložený a založený na zjištěných zkušenostech, který je formulován z pozice nezávislé na funkční struktuře daného podniku. V rámci auditu jsou posuzovány metody a postupy z hlediska dodržování určitých požadavků a zásad, nikoliv osoby, jichž se zmíněné aspekty dotýkají. Finanční audit a audit operací se velmi často setkávají při používání účetnictví jako zdroje informací a ověřování. V zásadě je možno říci, že to, co oba typy auditu odlišuje, je jejich cíl.

**Finanční audit** z pohledu pracoviště IA reviduje operace, aby ověřil jejich autentičnost, přesnost a soulad se stanovenými normami a politikou podniku. Pomocí účetních informací kontroluje aktiva a zkoumá, zda se účetní postupy aplikují způsobem, který se shoduje s obecně přijatými zásadami účetnictví.

Naopak **audit operací** sleduje cíl zlepšování řízení v auditovaných oblastech. Proto poukazuje na nedostatky, které brání jejich správné činnosti, a vyslovuje doporučení, jak tyto nedostatky napravit, aby se dosáhlo zlepšení situace.

Programy (plány) finančního a účetního auditu jsou standardizovány. Jejich součástí jsou cíle auditu a dotazníky vnitřní kontroly, jež jsou potřebné pro získání základní informace, která by umožnila plnit postupně jednotlivé body programu. Naopak v auditu operací je třeba sestavovat pro každý auditovaný podnik, pro každou oblast nebo funkci, jež je předmětem auditu, specifický program (plán), a to podle charakteristických rysů podniku a jeho interní politiky.



Pokud finanční audit odhalí neplnění některé účetní normy nebo zásady, jeho bezprostřední doporučení musí ukázat na povinnost jejich plnění. Avšak doporučení formulovaná auditem operací nemají závaznou sílu, protože nejsou zakotvena v zásadách s povinností plnění, ale opírají se pouze o logické uvažování a zdravý rozum. Výjimku tvoří doporučení, která se týkají neplnění norem, politiky a pokynů vedení.

Představa, případně perspektiva, s níž finanční auditor analyzuje auditovanou činnost, je především ekonomická a účetní, a její součástí proto není vůbec (nebo jen v omezené míře) představa o řízení a znalost řídicích technik. V případě auditu operací musí být auditor vybaven značným množstvím kreativity, aby mohl situaci studovat z hlediska řízení.

Finanční auditor musí znát účetní teorii i praxi a uplatňovat zavedené auditorské techniky proto, aby mohl ověřovat stupeň interní kontroly v auditované oblasti. Auditor operací musí mít navíc příslušné odborné školení, které mu umožní udělat si celkovou představu jak o podniku, tak o jeho politice a cílech. Současně musí být jeho způsob myšlení takový, aby se dokázal zcela oprostit od zaujímání určitých postojů a názorů o auditované oblasti nebo činnosti již předem.

V rámci tohoto pojetí auditu operací se pracoviště IA ve skutečnosti stává – nebo by se mělo stát – prodlouženou rukou vedení podniku, z jehož pověření provádí svou činnost. Auditorské oddělení dělá to, co by vedení podniku dělalo, kdyby pro tuto činnost mělo dostatek času. Proto přirozeně vychází při formulování svých doporučení a podnětů z autentického pohledu vedení podniku.

Audity operací se mohou realizovat teprve tehdy, když je známa jejich metodologie a požadavky. Auditoři, kteří realizují audit operací, musí znát zásady a pravidla managementu a mít přesné a úplné znalosti vedení podniku.

Pro provádění auditu operací je nezbytné mít k dispozici pracoviště IA, které je schopno pracovat podle pokynů vedení podniku, je vhodně začleněno do organizační struktury podniku, bude nacházet pozitivní ohlas a přijetí svých doporučení, jak ze strany vedení

podniku, tak u vedoucích všech důležitých oblastí činnosti podniku, bude mít možnost působit bez omezení v rámci auditovaných oblastí.

Auditorská činnost v oblasti auditu operací přináší výhody - zbavuje vedení podniku celé řady důležitých závazků a tím mu umožňuje, aby věnovalo svůj čas na ty záležitosti, jež není možno delegovat, rozšiřuje interní auditorskou činnost na celý rozsah činností podniku, nikoliv pouze na oblast ekonomickou a finanční. Zabezpečuje, aby vedení podniku mělo vždy k dispozici podrobné a objektivní informace, zpracované nezávisle na běžných podnikových kontrolách, vede zaměstnance k tomu, aby pracovali systematicky a metodicky, v neposlední řadě vede běžná praxe auditu operací k promýšlení všech situací a faktů, je zdrojem nových myšlenek a návrhů jejich realizace.

Základním problémem, který se objevuje při provádění auditu operací, je naprostá absence standardních norem, postupů a programů, neboť každý podnik je odlišný a má své vlastní charakteristické a zvláštní rysy. Na druhé straně auditor nebývá odborníkem pro každou oblast nebo činnost, kde provádí audit. Při své práci se musí opírat o systematický průzkum, který mu umožňuje poznat konkrétní metody, systémy, procesy a kontrolní mechanismy každé oblasti, činnosti, funkce nebo oddělení, které mu byly zadány k provedení auditu. Působí ve sféře, kde mu technika auditu slouží pouze k získání globální znalosti auditované oblasti. Jelikož však základní požadavek na jeho činnost spočívá v tom, že se doporučení zakládají na faktech zjištěných během analýzy, musí poznat auditovanou oblast činnosti poměrně zevrubně, i když v ní není odborníkem. To může způsobit různé omyly a nejasnosti, a proto je zapotřebí, aby se auditovaní pracovníci sami podíleli na práci auditorů.

Ať již jsou cíle prováděného auditu jakékoliv, jeho účelem je zlepšení postupů, metod a systémů, přičemž musí být zajištěna vnitřní kontrola a přijaté závěry musí být opodstatněné. Mohlo by se říci, že audit operací není nic jiného než racionalizace práce v auditované oblasti a jeho cílem je zvyšování efektivnosti organizace. Audit operací prověřuje, zda organizace dělá správné věci, zda je dělá správnou cestou, levně, zda se chová eticky, má odpovědný vztah k životnímu prostředí a respektuje platné zákony. [3, 10, 17]

### 1.13 Shrnutí

Historie auditu sahá již k počátkům rozvoje obchodu, kdy kupci a obchodníci potřebovali nástroj k evidování majetku a ochraně před jeho zcizením. Původně byl audit úzce vázán na účetnictví a ověřování účetních výkazů. Postupně se však jeho význam a úloha vyvíjely. Rozvoj auditu byl vyvolán průmyslovou revolucí a s ní souvisejícím nárůstem počtu podniků, jejich zaměstnanců a majetku. Zpočátku auditor revidoval ekonomickou a finanční situaci společnosti, hledal podvody či omyly. Tato funkce dnes náleží externím auditorům. Interní audit představuje zvláštní typ podpory řízení podniku. Spíše než ověřovat správnost se snaží nacházet nedostatky a upozorňovat na ně vedení, aby mohlo být dosaženo větší efektivnosti a lepšího řízení.

V dnešní době musí podniky zvažovat, zda se jim vyplatí vyprodukovat výrobek či službu z vlastních zdrojů, či využít externího dodavatele. Také interní audit může být outsourcingován. Existují argumenty pro a proti. Výhodné využít služeb externistů může být pro podniky menší, kde by zřízení oddělení IA přineslo vysoké náklady. Ovšem je třeba brát v úvahu, že auditor z vnějšku podniku nemůže znát prostředí podniku tak dobře, jako auditor pracující uvnitř společnosti. Pokud se firma rozhodne pro zřízení oddělení IA, budou ji zajímat přínosy pro společnost s ním související. Interní audit musí prokázat, že jeho funkce je nákladově efektivní a zvyšuje hodnotu společnosti. Efektivnost lze měřit na vstupu, v procesu i na výstupu organizace.

Na interního auditora jsou kladeny poměrně vysoké požadavky, co se týče jeho osobnostního profilu, vzdělání, znalostí, dovedností, zkušeností. Musí být flexibilní, mít kladný vztah k dalšímu vzdělávání. Měl by vycházet s lidmi, být diskrétní, korektní. Nejedná se o finančního analytika, nýbrž o pomocníka vedení společnosti. Proto je nutné, aby znal strategii podniku, možná rizika, směr, kterým se společnost chce ubírat. Často se z oddělení IA vyprofilují budoucí vrcholoví manažeři. Interní auditoři pracují na vysoké odborné úrovni a s ohledem na etický kodex. Sbírají informace, hodnotí a formulují své názory bez vlivu zájmů cizích osob či svých. Nezneužívají postavení, které mají, ve svůj prospěch.

Interní auditoři se snaží hledat, předvídat a odvracet rizika. Zároveň jsou jim ale sami vystavováni. Pro společnost představuje riziko hrozbu a může způsobit ztrátu. Znamená pravděpodobnost, že určitá událost negativně ovlivní podnikovou činnost. Posuzování rizika z pohledu IA by mělo být v souladu s pohledem určujícím pro management. Každý audit je realizován na základě plánu, který směřuje k činnosti organizace. Východiskem jeho sestavení v moderním pojetí IA je analýza rizik, tradičně pak fungování kontrolních mechanismů. Plán se sestavuje jako strategický (horizont 3 – 5 let), periodický (roční) či operativní (čtvrtletní, měsíční).

Povinnost provést audit je ukládána tzv. pověřením k auditu. Jím se auditoři prokazují, zajišťuje jim určitá oprávnění a také přináší jisté povinnosti. Stejně tak auditovaní zaměstnanci mají při provádění auditu svá práva a povinnosti. Všechny podstatné materiály vypracované a získané v průběhu auditu obsahuje dokumentace auditu, která dokládá průběh celého procesu. Výsledkem práce IA jsou auditorské zprávy. Měly by obsahovat informace o rozsahu provedených prací, zjištěné skutečnosti a rizika, závěry, doporučení, návrhy.

Z hlediska cíle lze rozlišit dva typy auditu – finanční a operací. Finanční audit kontroluje správnost účetních informací a způsob jejich zaznamenávání. Audit operací poukazuje na nedostatky a vyslovuje doporučení, poskytuje vedení podniku objektivní informace, aby bylo dosaženo zlepšování řízení. Ať jsou cíle auditu jakékoliv, jeho účelem je zvyšování efektivnosti organizace.

## 2. Náklady

Náklady představují spotřebování ekonomického zdroje, které je obvykle spojené se současným nebo budoucím výdejem peněz. Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. V manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.

### 2.1 Způsob vyjádření nákladů

**Finanční pojetí** nákladů je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Vychází se z předpokladu, že projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz a konečným smyslem odpovídající tržně ověřená peněžní náhrada. Náklady se tak chápou jako peníze investované do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši.

Jako spotřebované ekonomické zdroje mohou být předmětem pouze takové náklady, které jsou podloženy reálným výdajem peněz. Jsou to především náklady uhrazované v peněžní formě a dále náklady odpovídající spotřebě nebo využití ekonomických zdrojů, které byly vypořádány peněžně v předchozích obdobích. Druhým typickým znakem tohoto pojetí je ocenění těchto spotřebovaných nebo využitých ekonomických zdrojů, náklady jsou oceněny ve skutečných (historických) pořizovacích cenách.

**Hodnotové pojetí** nákladů se rozvinulo hlavně ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví, jehož smyslem je poskytovat informace pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu uskutečňovaných procesů. Je založeno na realizacích, které vyjadřují spotřebu nebo využití ekonomických zdrojů existujících v čase uskutečňování příslušných procesů. Smyslem tohoto pojetí je tedy informační zobrazení koloběhu ekonomických zdrojů za podmínek, které platily nikoliv v době jejich pořízení, ale v současnosti. To odpovídá kritériu zachování tzv. věcného kapitálu.

V tomto pojetí nevystupují jako náklady jenom peněžně zajištěné ekonomické zdroje. Předmětem zobrazení jsou i takové faktory, které sice nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. Příkladem těchto nákladů mohou být tzv. kalkulační odpisy, kalkulační úroky nebo kalkulační nájemné.

**Ekonomické pojetí** nákladů vychází z požadavku zajistit odpovídající informace nejen pro řízení reálně probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. Obecné ekonomické zobrazení nákladů se chápe jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. Tyto podmínky naplňuje kategorie tzv. oportunitních nákladů (maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje). Nepředstavují tak reálně spotřebované nebo využitě ekonomické zdroje, ale dodatečně vložené měřítko účelnosti uskutečněné volby.

Vyjádření nákladů podle tohoto pojetí nezahrnuje pouze oceněný úbytek ekonomického zdroje, ale také oceněný prospěch, který podnik realizoval v důsledku toho, že tento zdroj nevyužil jiným alternativním způsobem. [8, 9, 14]

## **2.2 Členění nákladů**

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů, jak toto rozčlenění provést. Členění jakýchkoliv jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou (vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí). Z hlediska vztahu k rozhodovacím úlohám managementu lze toto členění rozdělit do dvou forem - způsoby členění mají význam pro řízení podnikatelského procesu a dále členění nákladů pro rozhodování o budoucích variantách podnikání. [9]

### 2.3 Členění nákladů orientované na řízení

Náklady vstupující do procesu podniku z vnějšího okolí v prvotní podobě jednotlivých druhů zobrazuje **druhové členění** nákladů. Za základní nákladové druhy se považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaného majetku a finanční náklady.

Druhově vynaložené náklady jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní, předmětem zobrazení se stávají hned při svém vstupu do podniku. Jsou to náklady externí, vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů. Z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku jsou jednoduché, z úrovně podnikového řízení je nelze rozlišit na jednodušší složky.

Druhově členěné náklady slouží jako informační podklad při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolí. Větší význam má toto členění z makroekonomického hlediska při zjišťování národního důchodu, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů na celé národní hospodářství a jeho subsystémy. Z tohoto důvodu se uplatňuje jako základ členění ve finančním účetnictví.

Pro řízení na nižších vnitropodnikových úrovních je však použití samostatného druhového členění omezené. Platí to zejména v tom případě, chceme-li pomocí druhového členění nákladů hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podnikové činnosti. Důvodem je hlavně skutečnost, že druhové členění nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů.

Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, s kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je **účelové členění** nákladů. Účelový vztah nákladů lze charakterizovat na různé úrovni podrobnosti, členění probíhá v několika úrovních. V první z nich se náklady obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných. V rámci nich se pak podrobněji člení např. podle technologických stupňů, procesů, aktivit nebo jednotlivých operací. Obecnou zásadou v tomto směru je identifikovat věcného nositele, který vyvolává vznik nákladu a jehož velikost je určující také pro jeho úroveň.

Účelově jsou členěny náklady např. na náklady technologické (jsou bezprostředně vyvolány technologií dané činnosti nebo operace), náklady na obsluhu a řízení (vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti), náklady jednicové (náklady na jednotku dílčího výkonu), náklady režijní.

Řízení hospodárnosti a efektivnosti není vyčerpáno pouze účelovým spojením nákladů s činnostmi, která vyvolala jejich vznik. Je dále rozvíjena jejich vztahem ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém dílčí činnost probíhá a jehož pracovníci odpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů. Takto zobrazuje náklady **členění podle odpovědnosti za jejich vznik**.

Výchozím momentem členění nákladů ve vztahu k útvarům je rozčlenění podle místa jejich vzniku. Na to však nutně musí navázat členění podle odpovědnosti za vznik nákladů. Vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady do odpovědnosti přiřazovány, se pojmově vymezují jako odpovědnostní střediska. Tato struktura bezprostředně navazuje na organizační strukturu podniku, jejímž úkolem je vymezit oblasti a úrovně pravomoci a odpovědnosti zejména vedoucích pracovníků útvarů v jejich věcné podobě.

Smyslem ekonomické struktury je pak vymezit takovou úroveň vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je mimo jiné založeno na posouzení hodnotových výsledků. Znamená to, že pro řízení pracovníků na dané úrovni je charakteristická taková úroveň pravomoci a odpovědnosti, která zakládá možnost je řídit a vytvářet podmínky ke stimulaci na úrovni nákladů, výnosů, vnitropodnikového výsledku hospodaření a jiných vyjádřených kritérií.

Z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky se rozlišuje šest základních typů odpovědnostních středisek: nákladové (nákladově řízené), ziskové, rentabilní, investiční, výnosové a výdajové.

Rozčlenění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik je první etapou informačního zajištění nutného k řízení odpovědnostních středisek. Na tuto první etapu je však třeba navázat i způsobem spojení, který by umožnil zobrazit kooperační vazby mezi



útvary a určit odpovědnost za hodnotové efekty těch výkonů, které se neprodávají externím spotřebitelům, ale stávají se předmětem spotřeby uvnitř podniku.

Základními předpoklady tohoto spojení je uzavření činností jednotlivých odpovědnostních středisek tak, aby bylo možno vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady. Je nutné identifikovat dílčí výkony, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům, a ocenit tyto výkony pomocí tzv. vnitropodnikových cen.

Spojení mezi jednotlivými odpovědnostními středisky se uskutečňuje systémem vazeb, jejichž nositeli jsou předávané, resp. přejímané výkony. Náklady, které vznikají odebírajícímu středisku, se označují jako náklady interní. Jejich výše je dána množstvím dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovým oceněním. Podstatnými vlastnostmi těchto nákladů je, že se jedná o náklady druhotné (z hlediska podniku se projeví na vstupu podruhé) a složené (z podnikové úrovně řízení je lze dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám).

Zvláštním typem členění nákladů je **kalkulační členění**, které přiřazuje náklady k výkonu či jeho části. Do určité míry se na něj vztahují úvahy týkající se stanovení nákladového úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů. Jejich stanovení je značně složité kvůli velkému množství procesů, které v podniku probíhají. Proto se často jedná o abstrakci či modelové zjednodušení než realitu v plné šíři. Je třeba mít na zřeteli účel přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu.

Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu a z hlediska početně technických možností, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, rozlišujeme dvě základní skupiny nákladů, a to tzv. přímé náklady (bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu) a nepřímé náklady (nevážou se k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh procesů podniku v širších souvislostech). Do první skupiny patří náklady jednicové, většinu režijních nákladů lze zařadit do skupiny druhé. [8, 9, 14]

## 2.4 Členění nákladů orientované na rozhodování

Od dvacátých let 20. století se začíná ve Spojených státech využívat **členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů**, a to jak finálních, tak dílčích. Základem tohoto členění jsou dvě skupiny nákladů: náklady, které se v závislosti na objemu výkonu mění, označované jako variabilní náklady, a tzv. náklady fixní, které zůstávají neměnné i při změnách v určitém intervalu prováděných výkonů či využití kapacity.

Nejdůležitější a nejsnáze kvantifikovatelnou část **variabilních** nákladů tvoří náklady proporcionální. Předpokládá se, že jsou vyvolané jednotkou výkonu – náklady připadající na tuto jednotku jsou konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů. Příkladem proporcionálních nákladů jsou náklady jednicové. Pokud náklady rostou pomalejším tempem než objem prováděných výkonů (jejich průměrný podíl na jednotku produkce klesá), jedná se o tzv. podproporcionální náklady. Pokud naopak náklady rostou rychleji než objem výkonů, jedná se o náklady nadproporcionální. Oba tyto typy nákladů bývají smíšeného charakteru.

**Fixní** náklady vynaložené před zahájením podnikatelského procesu nazýváme umrtvené (utopené) náklady. Jejich výši nelze ovlivnit v průběhu podnikatelského procesu omezením, nýbrž opačně působícím investičním rozhodnutím. Důležitým rysem těchto nákladů je vzdálený časový úsek mezi jejich vynaložením a projevem v časově vyjádřených nákladech. Naopak náklady, které lze ovlivnit snížením jejich kapacity, nazýváme náklady vyhnutelné. Projevují se také tím, že jsou zpravidla těsněji spojeny s výdaji nutnými na jejich úhradu.

Fixní náklady v určitém rozpětí zůstávají neměnné, což vede k požadavku na maximální využití jejich kapacity. Ta ovšem není neomezená, je spojena s určitým objemem výkonů. Pokud objem výkonů převýší tuto hranici, je třeba kapacitu rozšířit – jednorázově vynaložit nové bloky fixních nákladů. Průměrné fixní náklady klesají jen v rámci rozsahu odpovídajícímu maximálnímu využití původní kapacity. V okamžiku změny fixních nákladů dochází k zastavení tohoto poklesu a ke skokovému navýšení jejich absolutní výše.

Pro ostatní členění nákladů, která tvoří informační podklad rozhodování o budoucnosti, je typické, že nevycházejí z reálných, nýbrž odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Základem srovnatelnosti těchto variant je posouzení, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne. Toto rozčlenění vede k oddělení tzv. nákladů relevantních (důležité z hlediska daného rozhodnutí) a irrelevantních (pro dané rozhodnutí nedůležité). Zvláštní formou relevantních nákladů jsou tzv. rozdílové náklady, vyjadřované jako rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně.

Nejobecnější, zejména strategicky využívanou kategorií nákladů jsou tzv. **náklady vázané k rozhodnutí**. Zpravidla se vymezují jako náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnosti. Nejvýznamnějším obecným přínosem této kategorie je její zvýšený důraz na vyhodnocování přínosů z vývojových a předvýrobních aktivit. Jejich rostoucí důležitost se ovšem staví do protikladu s tradičními metodami řízení hospodárnosti, které se primárně zaměřují na náklady vynaložené ve výrobní fázi. [8, 9, 14]

## 2.5 Náklady a ekonomické řízení podniku

Ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a získaným ekonomickým prospěchem lze odvodit některá důležitá kritéria racionálního průběhu uskutečňování konkrétních výkonů, procesů a aktivit.

Výchozím kritériem pro vynakládání ekonomických zdrojů je **hospodárnost** vyjadřující takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů. První formou hospodárnosti je úspornost, jež preferuje co nejnížší vynaložení ekonomických zdrojů na předem stanovený objem výkonu. Druhým způsobem vyjádření hospodárnosti je výtěžnost, která se orientuje na maximalizaci objemu provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů. Měření hospodárnosti je pak založeno na srovnání skutečně vynaložených nákladů s jejich žádoucí, předem stanovenou úrovní.

Dalším podstatným kritériem je **ekonomická účinnost** vynaložených nákladů. Její úroveň je výsledkem poměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, pro kvantifikaci lze tedy použít úroveň zisku. Zisk (rozdíl mezi náklady a výnosy) odráží veškeré faktory úspěšného podnikání, jeho výše navazuje na zvýšení hodnoty podniku za dané období. Ve vazbě k různým rozhodovacím úlohám se rozlišují různé úrovně zisku.

Zisk z hlavní výdělečné činnosti (operační, provozní) představuje rozdíl mezi výnosy z prodeje výkonů a náklady souvisejícími s hlavní podnikatelskou činností, vyjadřuje schopnost managementu zhodnotit ekonomické zdroje podniku. Zisk z běžné činnosti podniku zahrnuje provozní zisk upravený o souhrnný hospodářský výsledek finančních transakcí a investičních aktivit, vyjadřuje výdělečnou schopnost podniku. Mimořádný zisk poměřuje náklady a výnosy, které ovlivnily celkový výsledek nahodilým způsobem, jeho opakování v budoucnu je nepravděpodobné. Čistý zisk představuje součet zisku z běžné činnosti a mimořádného zisku, snížený o celkovou daň z příjmů. Zůstává k dispozici vlastníkům na uspokojení vlastních potřeb a rozvoj podniku. Nerozdělený zisk představuje čistý zisk snížený a zúčtované dividendy, umožňuje další rozvoj podniku.

Vrcholovým kritériem vynakládání nákladů je **ekonomická efektivnost**. Její úroveň opět vychází z poměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, tedy z kvantifikace zisku. Úroveň zisku je však navíc vztažena k celkové úrovni ekonomických zdrojů nebo k vymezené části vlastního a cizího kapitálu. Efektivností tak rozumíme schopnost podniku zhodnotit zdroje vložené do podnikání. Faktory ovlivňující její výši lze rozdělit do dvou základních skupin – na ty, které souvisejí s průběhem hlavní výdělečné činnosti podniku a tedy spadají do odpovědnosti managementu, a na ty, které souvisí s finančními a investičními transakcemi a odpovědnost za ně nesou spíše vlastníci.

Vedle řízení efektivnosti, účinnosti a hospodárnosti podnikatelského procesu je třeba zajistit rozhodovací úlohy vycházející z poměřování příjmů a výdajů, tedy zaměřit se na řízení tzv. finanční pozice podniku.

**Cash Flow** (peněžní tok) se vymezuje jako porovnávání příjmů a výdajů v oblasti vnitřního financování podniku. Je výsledkem zejména předběžného, ale i následného

bilancování příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech podnikatelské činnosti (hlavní výdělečná činnost, investiční činnost, finanční aktivity podniku). Cílem je zajistit rovnovážný stav mezi prostředky a zdroji, tedy zajistit likvidní prostředky pro rozvoj podnikatelských aktivit a úhradu vznikajících dluhů podniku.

**Solventnost** představuje stálou, dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky. Vyjadřuje se zpravidla jako poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Význam pro posouzení schopnosti podniku dostát svým závazkům má jejich průměrná výše, jež odráží rozdíly v rychlosti obratu. Pro řízení má význam také rozdílové vyjádření obou složek, které zobrazuje trvalou vázanost oběžného majetku, jež nemůže být použit k úhradě závazků.

**Likvidita** se vymezuje jako schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům. Vyjadřuje ji poměr mezi tzv. likvidními prostředky (jsou v peněžní formě, nebo je lze za peníze rychle směnit) a krátkodobými závazky. Určující pro vyjádření rozsahu oběžných prostředků je lhůta splatnosti závazků.

Základním dlouhodobým kritériem finanční stability a měřítkem finančního rizika je **struktura vlastního a cizího kapitálu**. Je nutno zvážit řadu kritérií, např. použití cizích zdrojů, výnosnost vlastního kapitálu. Cílem je dosažení optimální efektivnosti při zdravé struktuře financování. [8, 9, 14]

## 2.6 Systém plánů a rozpočtů

Ve vazbě na způsob plánování se většina našich podniků soustřeďuje na zpracování tzv. taktických rozpočtů. Jejich časový horizont je zpravidla vázán na kalendářní rok. Zdá se však, že účinnost těchto plánů vzrůstá, jsou-li zasazeny do systému dlouhodobých plánů a rozpočtů. Navazují na tzv. podnikové politiky, jež vymezují dílčí strategické i taktické cíle a způsob jejich dosažení.

Dlouhodobé plány a rozpočty jsou konkrétnější než politiky společnosti, mají tendenci k větší systematizaci. Rozpočtové veličiny se vymezují globálně nebo zhuštěně, podrobněji se stanoví jen u nosných veličin (nejužším činitelem bývá zpravidla kapitál). Dlouhodobý rozpočet se pojímá jako finanční rozpočet, který kombinuje prvky rozpočtové výsledovky, rozpočtové rozvahy a rozpočtu peněžních toků. Při zpracování se vychází ze zásady postupného zpřesňování – pomocí krátkodobých rozpočtů se zpřesňují rozpočty dlouhodobé, aktualizují se úkoly, podnikové politiky. Nejdůležitější konkretizací dlouhodobého rozpočtu je ověření formulovaných cílů z hlediska finanční přijatelnosti.

V krátkodobých rozpočtech se jednotně vymezuje rozpočtové období. U dlouhodobých rozpočtů se přistupuje flexibilně, respektuje se přirozená délka řešeného projektu. Často se využívá systém klouzavých rozpočtů, kdy se vymezí základní období (např. několik let), ale po uplynutí prvního roku se doplní další roční období. Tím se dosahuje užší vazby k ročnímu taktickému rozpočtování.

Smyslem podnikových plánů a rozpočtů je konkretizovat cíle podniku jako celku do podoby kvantifikovatelných výstupů. Základní páteří celého systému jsou hodnotové cíle firmy specifikované pomocí tří základních složek rozpočtů – rozpočtovou výsledovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků. Splynutí těchto tří podnikových rozpočtů se někdy označuje jako hlavní rozpočet, protože vyjadřuje základní cíle podniku pro takticky vymezené, obvykle roční období.

**Rozpočtová výsledovka** zobrazuje hospodářský výsledek (zisk / ztráta), jež se tradičně považuje za základní rozpočtové kritérium. Jeho základem je rozpočet výnosů a na něj navazující tři typy rozpočtů nákladů – jednicových (odvozeny z rozpočtů výroby, využívá zejména informace o nákladové náročnosti výkonů), přímých výrobních (odvozeny z informací rozpočtů některých strategicky orientovaných a servisních činností), režijních (odděleně se rozpočtuje fixní a variabilní složka). Základem rozpočtování je účelové členění nákladů, kombinované s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů. Nejdříve se sestavují dílčí rozpočty nákladů a výnosů a teprve potom sama výsledovka. Samostatnou část systému rozpočtů tvoří rozpočet rozdělení zisku.

**Rozpočtová rozvaha** bývá v krátkodobých a takticky orientovaných rozpočtech méně podrobná než příslušný účetní výkaz. Někdy se podrobně nerozpočtují obraty, nýbrž jen změna stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv. To platí zejména o oběžných aktivech a krátkodobých závazcích. U stálých aktiv a dlouhodobého kapitálu jsou uvedeny i podrobnější údaje o potřebách jejich řízení, resp. financování (s ohledem na dlouhodobé investiční a kapitálové plánování).

**Rozpočet peněžních toků** plní zpravidla dvě základní funkce: využívá se jako nástroj řízení solventnosti a likvidity a jako informační podklad řízení koordinačních vztahů. Informačním podkladem pro řízení solventnosti a likvidity je tzv. rozpočet stálé potřeby financování kvantifikující výši pracovního kapitálu (rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků) a rozpočet peněžních toků z hlavní výdělečné činnosti (rozpočet tržeb, výdajů na nákup materiálu, mzdových a ostatních osobních nákladů, ostatních, zejména režijních nákladů). Tento rozpočet je v zásadě krátkodobý, sestavuje se obvykle ve vazbě na podnikatelský cyklus. Účelné je sestavovat ho formou klouzavého rozpočtu.

Pokud jde o využití rozpočtu peněžních toků jako nástroje koordinace jednotlivých sfér produkujících, resp. vyžadujících příjmy a výdaje finančních prostředků, rozlišují se minimálně tři základní sféry – hlavní výdělečná činnost, investiční aktivity a financování. V poslední době se však s ohledem na odpovědnostní řízení peněžních toků samostatně rozpočtují také platby daně z příjmů, resp. ostatní příjmy fiskálního charakteru, a příjmy a výdaje vznikající v důsledku výsledkových operací finančních a investičních aktivit firmy.

Účinnost plánů a rozpočtů je výrazně ovlivněna tím, jak se daří transformovat podnikové plány a rozpočty na nižší odpovědnostní úrovně, jak úspěšná je implementace celého systému jako nástroje komunikace a koordinace a jak úzce je spojen s nástroji hmotné zainteresovanosti. Vývoj podnikatelského prostředí a s ním související tlak na racionální využití systému plánů a rozpočtů se projevuje ve výrazně širších formách uplatňování rozpočtů a ve variantnějších způsobech jejich kontroly. Základem kontroly plnění rozpočtů je zjištění příčin a odpovědnosti za vznik rozdílů mezi skutečně dosaženou a rozpočtovanou úrovní hodnocených veličin. [8, 9, 14]

## 2.7 Shrnutí

Náklad představuje úbytek ekonomického zdroje a většinou s sebou nese budoucí výdej finančních prostředků. Z finančního hlediska jsou náklady oceňovány ve skutečných pořizovacích cenách a lze je chápat jako peníze investované do výkonů, které v budoucnu přinesou adekvátní zisk. Hodnotové pojetí zaznamenává koloběh ekonomických zdrojů za podmínek platných v současnosti, nikoliv v době jejich pořízení. Náklady nevystupují pouze ve formě peněz, nýbrž také jako faktory mající ekonomický vztah k dané aktivitě (např. kalkulační odpisy či nájemné). Ekonomické pojetí náklady chápe jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat. Vyjádření nákladů zahrnuje jak oceněný úbytek zdroje, tak i prospěch, který díky němu podnik realizoval.

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění. Pokud se při tomto dělení orientujeme na řízení, můžeme volit např. členění druhové (spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy), účelové (technologické, na obsluhu a řízení, jednicové, režijní), podle odpovědnosti za vznik nákladů (středisko nákladové, ziskové, rentabilní, investiční, výnosové, výdajové), kalkulační (přímé – jednicové, nepřímé – režijní). Z hlediska orientovaného na rozhodování lze náklady členit podle závislosti na objemu výkonů (variabilní, fixní), podle jejich vázanosti k rozhodnutí (budoucí vznik na základě současného rozhodnutí).

Ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a jeho ekonomickým přínosem lze odvodit racionalitu daných procesů. Výchozím kritériem řízení je hospodárnost ve svých dvou formách – úspornost preferuje co nejnižší vynaložení zdrojů na předem stanovený objem výkonu, výtěžnost se naopak orientuje na co nejvyšší výstup při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů. Dalším kritériem je ekonomická účinnost, která porovnává vynaložené náklady s dosaženým ekonomickým prospěchem, tedy kvantifikuje zisk. Vrcholovým kritériem je ekonomická efektivnost, která také využívá kvantifikace zisku, ale vztahuje jej k celkové úrovni ekonomických zdrojů. Pro řízení finanční pozice podniku jsou určující Cash Flow (porovnání příjmů a výdajů), solventnost (dlouhodobá schopnost podniku dostát svým závazkům), likvidita (schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům), struktura vlastního a cizího kapitálu.



Při konkretizaci cílů podniku a kvantifikovatelném vyjádření (náklady, výnosy) používáme plány a rozpočty. Většina podniků se soustřeďuje na taktické rozpočty s ročním časovým horizontem. Avšak pokud jsou tyto zasazené do systému dlouhodobých plánů a rozpočtů, nabývají vyšší účinnosti. Základní páteří celého systému jsou hodnotové cíle společnosti vyjádřené pomocí tří základních složek rozpočtů – rozpočtovou výsledovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků, které se dohromady označují jako hlavní rozpočet. Účinnost plánů a rozpočtů závisí výrazně na tom, jak se je daří delegovat na nižší odpovědnostní úrovně a jak je zabezpečena kontrola jejich plnění.

### 3. Knihovna a její specifika

Knihovna je specifický organizační subjekt, její práce se s ekonomickými zákonitostmi může vyrovnávat jen v omezené míře, neboť činnosti knihovny jsou svou podstatou určeny uživatelům. Poskytování stále většího počtu služeb se zvyšující se kvalitou na rozdíl od průmyslového podniku nepřinese do hry finance z vnějšku, ale vytvoří větší tlak na stávající, obvykle velmi omezené zdroje.

Základní konflikt nastává v důsledku rozdílných pohledů na funkci a působnost knihoven ze strany vedoucích pracovníků knihoven a ze strany zřizovatelů knihoven. Zřizovatelé většinou v důsledku úsporných opatření požadují přehodnocení činnosti knihoven, pracovních náplní a v konečném řešení snížení počtu pracovníků v knihovnách a omezení služeb. Vedoucí pracovníci tak stojí neustále před úkolem hájit a uhájit pozici knihovny, jejich zaměstnanců, nabízených služeb, potřebu finančních prostředků. Úkolem této práce je vypracovat audit v UKN, jež si klade za cíl objektivně a nestranně zhodnotit činnost a fungování sledované knihovny.

Existuje široké spektrum možností, které ukazují, pomocí jakých nástrojů lze knihovnu hodnotit. Pokud budou za východisko vzaty základní statistické údaje, povede analýza přes popisy práce, pracovní postupy, hodnocení pracovníků, rozvoj pracovních sil, knihovní kodexy, pracovní příručky, kontrolu dodržování pracovních postupů, systémy plánování, evidenci stížností, zpracování anket o spokojenosti čtenářů, konzultace se čtenáři, srovnávání s předem daným standardem, využití výpočetní techniky v řídicím procesu až k měření výkonnosti i hodnocení kvality práce.

Řízení knihoven se dlouho soustředovalo na zdroje knihovny a jejich efektivní využití, v posledních letech se koncentruje na nabídku služeb a spokojenost uživatelů. Měření výkonnosti a kvalita vzájemně souvisejí. Údaje, které sledují, napomáhají rozeznat problémy, zlepšovat služby a metody řízení, zjišťovat potřeby uživatelů a nabídkou služeb následně zajišťovat jejich uspokojení. Systémy zajišťující kvalitu jsou zaváděny převážně ve vědeckých knihovnách, které současně procházejí zásadní změnou orientace z fondů na uživatele. Zatímco v minulých dobách se za kvalitu považovalo vybudování velkých

vyvážených fondů zajištěných dobrými katalogy, přesouvá se nyní těžiště systému kvality na obsluhu uživatele, aniž by ovšem předchozí procesy ztratily na důležitosti.

Implementace systémů zajišťování kvality původně vyvinutých pro průmyslové a výrobní organizace vykazuje při zavádění v sektoru služeb řadu rozdílů, i když v obou případech lze nahlížet na péči o zákazníka jako na společný bod poskytovaných služeb. V obou případech se předpokládá, že kvalitu služeb určuje hodnocení uživatele. Měření kvality služby znamená srovnávání s předem daným standardem, jedná se tedy o porovnávání očekávání uživatelů s tím, co je ve skutečnosti nabízeno. Při zavádění systému kvality je nutno vždy respektovat konkrétní místní podmínky i potřeby, čili orientovat se na maximální uspokojení potřeb návštěvníků, ale současně se pohybovat jen v mezích daných zdrojů. [15]

### **3.1 Univerzitní knihovna TUL**

Univerzitní knihovna je celouniverzitním zařízením Technické univerzity v Liberci. Svými fondy, knihovnickou, bibliografickou a další vědecko-informační činností slouží akademickým pracovníkům univerzity a ostatním zaměstnancům, studentům univerzity a veřejnosti. V čele UKN stojí ředitel, který zodpovídá za fond, provoz, hospodaření s finančními prostředky a poskytování služeb. Samostatné agendy zajišťují pověření pracovníci.

Rektor zřizuje k podpoře činnosti UKN Knihovní radu jako svůj poradní orgán. Členové Knihovní rady jsou jmenováni na tříleté funkční období ze zástupců jednotlivých fakult TUL. Univerzitní knihovna může zřizovat informační centra i mimo své prostory. Zřízení takového centra je vázáno na projednání v Knihovní radě a na souhlas vedení školy. UKN poskytuje běžné služby bezplatně. Pro služby mimořádné jsou stanoveny poplatky, které upravuje ředitel UKN po schválení Knihovní radou.

V souvislosti s rozlišováním úrovně služeb se UKN při své činnosti řídí dělením uživatelů do čtyř kategorií - A (akademičtí pracovníci a ostatní zaměstnanci), B (studenti bakalářských, magisterských, doktorských studijních programů, účastníci kurzů

celoživotního vzdělávání), C (externisté), D (sítě knihoven zařazených do meziknihovní výpůjční služby). Mezi nabízené služby kromě půjčování vlastních titulů knih a periodik patří meziknihovní výpůjčky, možnost využití PC s přístupem na internet, prostor studovny, čítárny, přednáškového sálu, vzdělávání uživatelů (výstavy, přednášky). Knihovní fond k roku 2007 čítal 165 885 ks titulů, periodik bylo v témže roce odebíráno 262. Knihovna zaměstnává dvacet čtyři pracovníků, veřejnosti je otevřena každý všední den od 8:00 do 18:30 h.

Za posledních několik let se UKN dočkala modernizace – změnilo se prostorové uspořádání, vstup do knihovny byl opatřen identifikačním turniketem, studenti mají volný přístup ke všem vystaveným knihám, pro diplomové práce byla vybudována samostatná studovna závěrečných prací s vlastním režimem, rapidně stoupl počet PC, v suterénu byly pro větší pohodlí čtenářů umístěny gauče, kopírování přešlo na samoobslužný systém. Akce velkého rozsahu byly převážně financovány z grantů či fondů a do běžného rozpočtu knihovny zásadním způsobem nezasáhly.

Rozpočet, který schvaluje Knihovní rada, má zabezpečit běžný a bezproblémový provoz UKN. Zahrnuje náklady na mzdy, knihy, časopisy, IT, spotřební materiál, drobný nábytek. Jedná se o rozpočet virtuální, fakticky knihovna peníze nedostane a nemůže s nimi libovolně nakládat. Nelze je investovat jinak než na předem určené akce a pokud nejsou vyčerpány dle daného schématu, zůstávají k dispozici univerzitě. Rozpočet knihovny za několik let zobrazuje tabulka v příloze 1, která zachycuje jak rozpočet plánovaný, tak i skutečně čerpaný. [23, 26]

### **3.2 Zaměstnanci knihovny**

Jak již bylo výše uvedeno, personál knihovny tvoří její páteř a na něm především záleží, zda klient odchází spokojený či nikoliv. V oblasti služeb všeobecně je velice důležitý osobní kontakt – kde se zákazníkovi líbilo, tam se vrací. V dnešní době rozvoje internetu a informačních technologií je trendem snižování návštěvnosti knihovny, proto si knihovna nemůže dovolit počet uživatelů redukovat nepříjemným vystupováním svých zaměstnanců, jejich neochotou být klientům k dispozici, nezájmem o ně, či dokonce osobními ataky.

Uživatel musí vnímat, že knihovna je ochotna pro jeho spokojenost učinit maximum. Pracovníci ve službách jsou zde právě a jen pro něho a snaží se mu vyjít vstříc, jak je to jen možné.

UKN zaměstnává dvacet čtyři lidí, z nichž dva jsou na mateřské dovolené a dva pracují na poloviční úvazek. Pět pracovníků má vysokoškolské vzdělání, dva se zaměřením knihovnicko informačním. Se vzděláním středoškolským pracuje v knihovně třináct zaměstnanců, devět z nich má knihovnické zaměření. UKN se potýkala s nadzaměstnaností, za posledních pět let se počet pracovníků průběžně snižuje (v roce 2003 v UKN pracovalo 33 zaměstnanců). Ačkoli se stav personálu podařilo snížit o čtvrtinu, neustále zůstává otázkou, zda by bylo možné zabezpečit kvalitní provoz knihovny s ještě méně lidmi ve svém týmu.

Z uvedených údajů lze odvodit, že jen necelá polovina zaměstnanců UKN má vzdělání v oboru knihovnictví. Nedostatečná odbornost pracovníků vzbuzuje otázku, zda by kvalifikovaní zaměstnanci odvedli stejnou práci lépe, efektivněji, v kratším čase a tedy i s menší náročností na jejich počet. Získat kvalifikované pracovníky však představuje značný problém. V libereckém regionu chybí škola nabízející studium v tomto oboru, proto zájemci o danou problematiku studují na jiných místech České republiky. Tam se posléze většinou rozhodnou i působit, neboť prostředí je známé. Navíc potenciální zaměstnanci s knihovnickým zaměřením nejsou motivováni k práci v UKN vzhledem ke způsobu jejich odměňování, jež schvaluje velký senát TUL a odvíjí se od mzdových tříd a délky praxe. [25]

Tabulka 1 zachycuje mzdové třídy platné pro odměňování pracovníků UKN. Zaměstnanci pracující ve směnném provozu dále dostávají příplatek v řádech stokorun. Další část mzdy tvoří osobní ohodnocení, jehož dolní hranicí je 500 Kč, maximální výše nesmí překročit tarifní mzdu. Průměrně je měsíčně takto rozděleno mezi zaměstnance 30 000 Kč, což je částka odpovídající deseti procentům měsíčních mzdových nákladů. Výše základních mezd dle tabulky se pohybuje od 10 300 Kč do 18 800 Kč, přičemž polovina pracovníků pobírá mzdu v rozmezí 10 300 – 12 300 Kč. Mzdu vyšší než 15 000 Kč mají tři zaměstnanci.

**Tab. 1:** Mzdové třídy zaměstnanců UKN

Počet let praxe	Mzdové třídy											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0 – 1	8000	8000 až 8700	8000 až 9300	8000 až 9900	8000	9000	10000	11100	12100	13100	14200	23400 až 25200
1 – 2					8300	9400	10500	11600	12700	13300	14900	
2 – 4					8600	9700	10900	12000	13200	14300	15500	
4 – 6					8800	10000	11200	12500	13700	14900	16100	
6 – 9					9000	10300	11600	12900	14100	15400	16700	
9 – 12					9300	10600	11900	13300	14600	15900	17200	
12 – 15					9500	10900	12300	13600	15000	16400	17800	
15 – 19					9700	11200	12600	14000	15400	16900	18300	
19 – 23					10000	11400	12900	14400	15900	17300	18800	
23 – 27					10200	11700	13200	14800	16300	17800	19300	
27 – 32					10400	12000	13500	15100	16700	18200	19800	
nad 32					10600	12200	13800	15400	17100	18700	20300	

Zdroj: interní materiály personálního odd. TUL

Zaměstnanci jsou v knihovně nájímáni do pěti pracovních pozic, které lze dále segmentovat. Základní kategorie jsou ředitel (1), hospodářka (1), samostatný odborný pracovník (2), odborný pracovník (4), knihovník / knihovnice (16). Následuje konkrétní specifikace jednotlivých funkcí.

**Ředitel** knihovny zajišťuje provoz UKN, zodpovídá za zaměstnance, finance, procesy v knihovně. Účastní se zasedání Knihovnické rady, navrhuje rozpočet knihovny, zodpovídá za jeho čerpání, stav financí, personální otázky. Připravuje metodické pokyny a normativy pro chod TUL a UKN

**Hospodářka** sleduje vývoj nákladů a výdajů, kontroluje průběžné i roční vyúčtování. Samostatně nakupuje některé druhy spotřebního materiálu. Zajišťuje správu majetku, zpracování uzávěrek, informační, organizační a evidenční práce sekretariátu. Připravuje faktury k likviditě a vede evidenci jejich kopií, vypravuje objednávky, kontroluje stav objednávek. Zajišťuje činnosti evidenčního charakteru, včetně činností mzdových, personálních a finančních. Vede sekretariát knihovny, spolupracuje se všemi agendami UKN.

**Samostatný odborný pracovník** v oblasti výpočetní techniky vykonává složité práce koncepčního a tvůrčího charakteru. Vytváří uživatelské systémy, vede a spravuje počítačové sítě knihovny. Má na starosti práce s počítačovými programy a sítěmi. Koncipuje a ověřuje HW, SW, další možnosti zlepšení systémů služeb užívaných a poskytovaných knihovnou.

Samostatný odborný pracovník v oblasti cizojazyčných sekcí UKN zajišťuje specializované knihovnické a informační služby, vede cizojazyčnou sekci. Zpracovává cizojazyčnou literaturu, vytváří cizojazyčné sekce. Zajišťuje, organizuje a koordinuje všechny odborné specializované knihovnické a informační práce dané oblasti. Spoluúčastní se na koncepčních pracích UKN, spolupracuje s výpůjčním protokolem a ostatními agendami knihovny.

**Odborný pracovník knihovny** doplňování a zpracování fondů zajišťuje agendu zpracování fondů, tedy jejich klasifikaci a katalogizaci. Vede a koordinuje agendy katalogů, spolupracuje se všemi agendami UKN, zajišťuje odborné a specializované knihovnické, informační práce. Odborný pracovník bibliografických a školících prací zajišťuje školící činnosti pro potřeby akademických pracovníků a studentů TUL.

Informační pracovník rešeršér zpracovává specializované rešerše pro všechny fakulty a obory TUL, k čemuž využívá specializované databáze a informační zdroje domácí i zahraniční provenience. Vytváří specializované soubory informačních dokumentů, poskytuje specializované konzultace k využití klasických i elektronických informačních zdrojů.

Správce databázových aplikací a dalších IT technologií zajišťuje činnosti související s provozováním databázových systémů zprostředkovaných UKN. Jedná s konsorcionálními partnery, zabezpečuje školící a výukovou činnost v této oblasti. Spravuje knihovní informační systém Daimon, implementuje a udržuje nové informační systémy. Má na starosti posudkovou činnost v oblasti IT pro potřeby knihovny, spolupracuje úzce se samostatnými agendami UKN.

**Knihovnice** lze rozdělit do dvou kategorií – ty, které se pohybují ve službách a jsou v přímém kontaktu s uživateli knihovny, a ty, které mají na starosti konkrétní agendy.

Pracovnice doplňování a zpracování fondů vede a koordinuje agendu katalogů akvizice a informačních pramenů v celém rozsahu – od objednávání až po převzetí, verifikaci a značení informačních pramenů. Vede agendu zpracování fondů (evidence, prvotní záznam, přírůstkové seznamy), odpisů (spolupráce s výpůjčním protokolem), katalogů služebních i uživatelských, příručních knihoven. Klasifikuje a katalogizuje fondy, spolupracuje se všemi agendami UKN.

Pracovnice agendy periodické literatury vede odborné agendy periodik (českých i zahraničních) v celém rozsahu – od objednávek, přes evidenci, po distribuci a ukládání.



Vytváří seznamy a katalogy periodik. Zastupuje UKN v konsorciích a projektech, pracuje s maximálním využitím výpočetní techniky a informačních technologií.

Knihovnice / knihovníci ve službách zajišťují komplexní činnosti spjaté s výpůjčním protokolem, včetně uživatelsko – evidenčních prací, související s příjmem a odpisem informačních pramenů, řazením záznamů, účastní se prací s doporučenou literaturou a ochranou fondů (sklady).

Tito zaměstnanci pracují ve směnném provozu, přičemž pracovní doba obou směn se čtyři hodiny denně překrývá a činnosti se musí koordinovat. Mají na starosti informace, výpůjční pult, anglickou studovnu, studovnu diplomových prací. Tato činnost pokrývá pět až pět a půl hodin jejich pracovní doby. Zbývajících čas věnují zpětnému zařazení vypůjčených a vrácených knih, vřazení a zpracování nových přírůstků titulů, udržování pořádku volného výběru, retrokatalogizaci starého fondu. UKN zaměstnává ve službách osm pracovníků. [25, 26]

### **3.3 Knihy a periodika**

Prvořadým úkolem knihovny je doplňovat, uchovávat a zpřístupňovat relevantní informační zdroje. V současné době knihovny budují jak fondy tradičních dokumentů, tak, v souladu s technickým rozvojem, souběžně rozšiřují svou strategii budování fondů o zpřístupňování elektronických zdrojů. Akviziční politika se proto významným způsobem proměňuje. Strategie budování fondů (sbírek) formuluje východiska, konkrétní vymezení a hodnotící kritéria, s nimiž v dané oblasti knihovníci i uživatelé pracují. Pomáhá při tvorbě rozpočtu, slouží jako komunikační nástroj v rámci knihovny i v kontaktu s jinými knihovnami a vnějšími složkami, podporuje spolupráci v oblasti budování fondů a pomáhá při činnostech spojených se správou fondů.

Základním úkolem strategie budování fondů je poskytnout knihovníkům vodítko k výběru tištěných a elektronických dokumentů pro fond knihovny i k jejich vyřazování, slouží jako směrnice pro všechny fáze nakládání s dokumenty. Může pokrývat doplňování (výběr

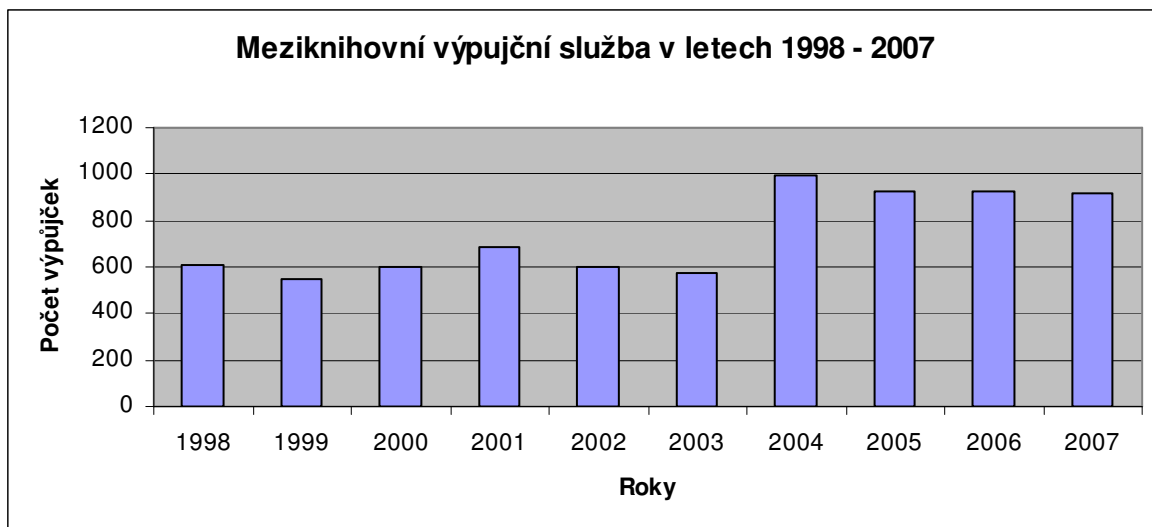
dokumentů), zpracování, uchovávání, ochranu (v případě elektronických zdrojů archivování), vyřazování, předávání a likvidaci všech typů dokumentů v příslušných oborech. Zajišťuje kontinuitu a soustavnost výběru a revize.

Strategie budování fondů přispívá k odpovědnému rozdělování a využití finančních zdrojů, poskytuje solidní základ pro plánování knihovny a pomáhá při určování priorit. Stanovené cíle napomáhají tomu, aby další činnosti související s fondy, jako jsou katalogizace, ochrana a uchovávání, vytvořily promyšlenou strategii a podpořily služby uživatelům (např. určením oblastí, v nichž je racionální ukončit doplňování a které je třeba pokrýt spíše meziknihovními výpůjčkami, službami dodávání dokumentů nebo přístupem na internet).

Směrnice o strategii budování fondů může být knihovně užitečná při jednání jak s uživateli, tak s jejími správními orgány a zřizovateli. Podporuje stanovené cíle organizace, vyjadřuje soulad s těmito cíli i možnost / nemožnost jich dosáhnout v rámci daných finančních limitů. V ideálním případě se na vytvoření směrnice podílejí aktivně jak pracovníci knihovny, tak její uživatelé, čímž se zlepšuje komunikace mezi knihovnou a jejími klienty. Prioritním úkolem je sdělit veřejnosti, co může od knihovny očekávat, pokud jde o její fondy a její služby.

Fond knih a periodik tvoří podstatu knihovny a, jak již bylo řečeno, spotřebovává nemalé finanční prostředky. Volba optimálního portfolia nakupované literatury a časopisů je zásadní a musí být učiněna velmi pečlivě. UKN si uvědomuje, že není v jejích silách ani zájmu vlastnit veškerou žádanou literaturu. Mnohé tituly, obzvláště pak z oblasti technických oborů, velice zastarávají, finanční prostředky a prostory knihovny jsou omezené. Nejen tento aspekt vedl k rozvoji meziknihovní výpůjční služby, kdy UKN nabízí svým uživatelům možnost a zprostředkování vypůjčky daného titulu z jiné knihovny. Tato služba je zpoplatněna, avšak pro uživatele vychází přesto výhodněji, než kdyby si vypůjčení zajišťoval sám. Srovnání ceníku služeb nabízí příloha č. 2. V posledních letech si meziknihovní výpůjční služba získala značnou oblibu, jak ukazuje následující graf na obrázku 1.

**Obr. 1:** Meziknihovní výpůjční služba



Zdroj: výroční zprávy UKN, interní zdroje UKN

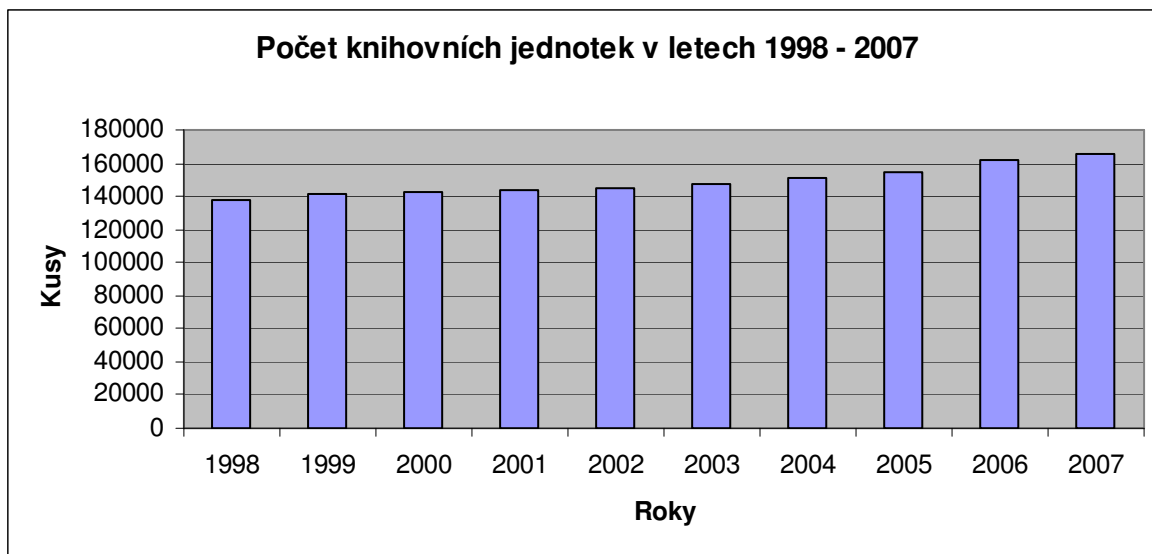
Každý rok zaznamenává UKN přírůstek knihovních titulů. Zároveň dochází k vyřazení nevyhovujících knih, většinou starších vydání doplněných a znovu vydaných prací a titulů obsahujících zastaralé informace. Ročně se takto odepíší řádově tisíce kusů knih. Následuje tabulka 2 zachycující roční přírůstek titulů, jejich celkový počet a celkové náklady vynaložené na jejich nákup za posledních 10 let. Graf na obrázku 2 zobrazuje vývoj celkového počtu dokumentů UKN, graf na obrázku 3 ukazuje náklady na nákup těchto dokumentů.

**Tab. 2:** Fond knih a časopisů

Rok	Přírůstek titulů v ks.	Počet titulů v ks.	Náklady na nákup dokumentů v Kč
1998	5028	138 236	1 530 800,-
1999	8237	141 442	1 700 000,-
2000	2693	143 140	2 670 000,-
2001	2797	144 144	2 335 000,-
2002	3837	144 780	2 592 000,-
2003	3178	147 821	2 317 000,-
2004	3667	151 275	2 960 000,-
2005	4761	154 945	3 804 000,-
2006	5115	162 266	4 400 000,-
2007	6821	165 885	4 220 000,-

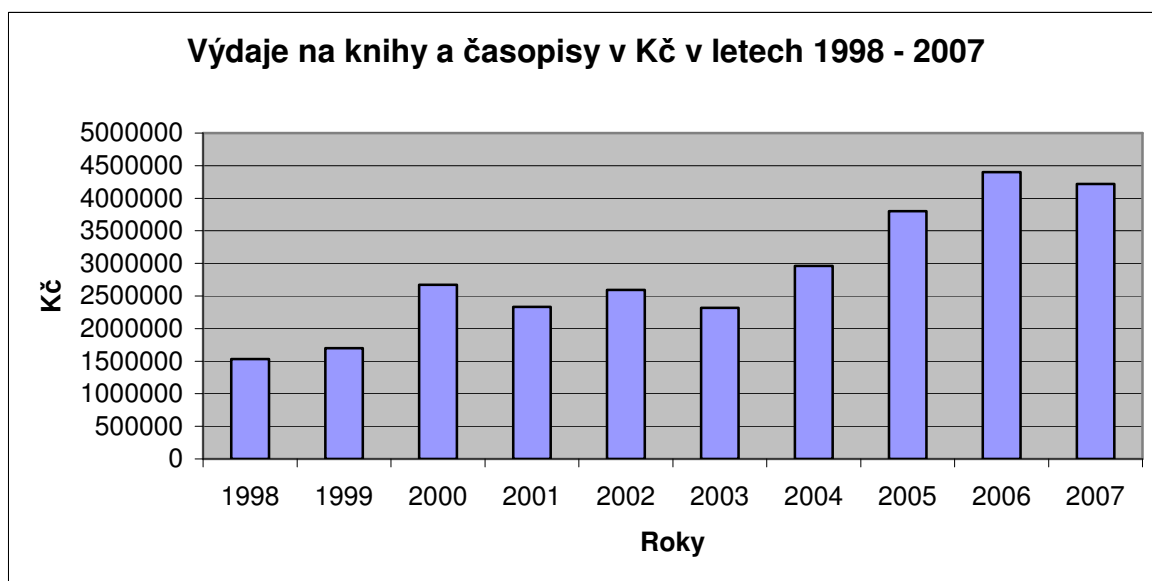
Zdroj: Výroční zprávy UKN, interní materiály UKN

**Obr. 2:** Počet knihovních jednotek UKN



Zdroj: Výroční zprávy UKN, interní materiály UKN

**Obr. 3:** Výdaje na knihy a časopisy



Zdroj: Výroční zprávy UKN, interní materiály UKN

Nyní bude podrobněji analyzován **knihovní fond**. Knihovna má konkrétní objem prostředků na nákup knih a musí volit, které tituly za tyto prostředky nakoupí.

V knihovnách s vysokým počtem zaměstnanců a relativně velkým objemem finančních prostředků mohou existovat specializovaní a proškolení pracovníci - nákupčí, kteří se dobře orientují v dané problematice a knihy sami vybírají. UKN však takové zaměstnance nemá, neboť náklady na ně by byly příliš vysoké, proto zvolila jiný systém výběru literatury.

Prostředky, které má na nákup knih UKN k dispozici, rozdělí podle určitého schématu mezi jednotlivé fakulty TUL, které si za ně do výše svého limitu mohou vybrat knihy k nákupu. Nastavení systému se zdá být výhodné pro všechny zúčastněné, avšak fakulty ne vždy projevují dostatečný zájem se výběru literatury aktivně účastnit.

Tabulka 3 ukazuje prostředky jednotlivých fakult TUL v letech 2005 – 2007, kdy tento systém funguje. V prosinci 2004 byl na půdě TUL zřízen Ústav zdravotnických studií (UZS). Jelikož UKN doposud ve svém knihovním fondu neměla tituly pro tento obor, bylo třeba nakoupit literaturu od základu, proto má v rozpočtu knihovny speciální kolonku. V roce 2005 byl také nakoupen samostatný fond historické literatury, zahraniční publikace vztahující se k uměnovědné oblasti a designu a započalo budování již zmíněného fondu UZS. Celková suma vydaná na nákup literatury v tomto roce činila přibližně 1,5 mil. Kč.

**Tab. 3:** Výdaje fakult na nákup knih

Fakulta	r. 2005		r. 2006		r. 2007	
	Částka v Kč	%	Částka v Kč	%	Částka v Kč	%
F. architektury	51 480,-	4,29	111 000,-	5,55	114 450,-	5,78
F. strojní	230 280,-	19,19	314 000,-	15,7	341 160,-	17,23
F. textilní	224 400,-	18,7	392 400,-	19,62	356 800,-	18,02
F. mechatroniky	133 080,-	11,09	217 200,-	10,86	207 100,-	10,46
F. pedagogická	359 160,-	29,93	615 600,-	30,78	597 800,-	30,19
Hospodářská f.	201 600,-	16,8	349 800,-	17,49	362 690,-	18,32
<b>Celkem</b>	<b>1 200 000,-</b>	<b>100</b>	<b>2 000 000,-</b>	<b>100</b>	<b>1 980 000,-</b>	<b>100</b>
USZ	200 000,-		400 000,-		400 000,-	

Zdroj: interní materiály UKN

Knihy jsou objednávány průběžně po celý rok, na základě požadavků jednotlivých kateder. České tituly UKN odebírá přímo od vydavatelů, zahraniční literaturu zabezpečuje dovozce, který poskytuje rabat. Vyřizování objednávek spadá do kompetence paní akvizitérky.

Náklady na knihy však nepředstavuje pouze pořizovací cena, nýbrž také zpracování knihy, kterým projde, než se dostane do výpůjčky. Kniha je opatřena obalem, čárovým kódem, bezpečnostní páskou a údaje o ní se vkládají do systému Daimon (katalog). Samotný proces zpracování jednoho titulu trvá 20 – 30 minut. Jak dlouhá doba uplyne od přijetí knihy do jejího zařazení do výpůjčky, záleží především na množství objednaných titulů, časová prodleva se pohybuje v rozmezí od dvou dnů do dvou týdnů. V případě nutnosti lze proces urychlit. [26]

Při zjištění celkových nákladů na pořízení knihy zařazené do výpůjčky, je nutné sečíst jednotlivé dílčí náklady:

$$CN = C + ZN = C + M + W, \quad (3.1)$$

kde:

CN ..... celkové náklady,

C ..... cena knihy,

ZN ..... náklady na zpracování 1 ks knihy,

M ..... materiál na zpracování 1 ks knihy,

W ..... mzda pracovníka.

Potřebný materiál po sečtení jednotlivých položek dává sumu 15 Kč. Náklady na pracovníka se vypočítají pomocí údajů o mzdě a časové náročnosti zpracování knihy. Průměrná mzda zaměstnance UKN je přibližně 12 000 Kč / měsíc. Z toho vyplývá, že se jedná o částku 600 Kč na den a jelikož jeden pracovní den má 8 hodin, hodinová mzda vychází na 75 Kč. Za hodinu zaměstnanec zpracuje 2 – 3 knihy, takže  $W = 30$  Kč. [25, 26]

Nyní již lze spočítat náklady na zpracování jednoho titulu:

$$ZN = 10 + 30 = 40 \text{ (Kč)}$$

A odtud celkové náklady:

$$CN = C + 40 \text{ (Kč)}$$

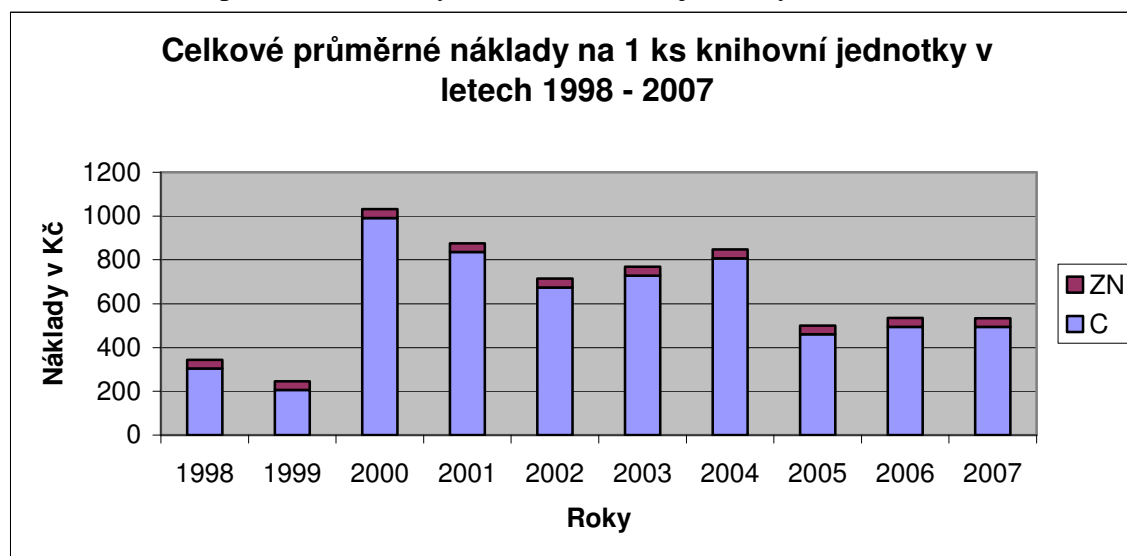
Tabulka 4 ukazuje průměrnou cenu (C) na 1 knihovní jednotku v letech 1998 – 2007. Následuje graf na obrázku 4 zobrazující celkové náklady (CN) na knihovní jednotku rozdělené na cenu za knihu (C) a náklady na její zpracování (ZN). Z grafu je patrné, jak velká část nákladů není započítána do výdajů na pořízení knihovní jednotky (10 – 20 %).

**Tab. 4:** Průměrná cena knihovní jednotky

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Náklady (v Kč)	304	206	991	835	675	729	807	461	495	494

Zdroj: výroční zprávy UKN, interní zdroje UKN

**Obr. 4:** Celkové průměrné náklady na 1 ks knihovní jednotky



Zdroj: vlastní zpracování

Nákup **periodik** má na starosti oddělení seriálových publikací. Výběr odborných titulů probíhá převážně dle návrhů a požadavků vedoucích pracovníků kateder jednotlivých fakult TUL. V roce 2007 UKN odebírala 141 periodik českých a 121 zahraničních. Pokud jsou tituly obměňovány, stává se tak převážně na popud zaměstnanců - vyučujících TUL, při zániku časopisu, či z důvodu vysoké ceny apod.

Proces nakupování časopisů je uskutečňován přes dodavatele. Pro jeho výběr je určujícím faktorem solidní jednání, spolehlivost při dodávkách jednotlivých čísel, korektní jednání při reklamaci nedodaných čísel, flexibilita při změnách. Slevy ani rabaty rozhodujícím kritériem nejsou. U odborných titulů není možnost velkého výběru, chybí konkurence. Náklady na periodika za posledních pět let zobrazuje tabulka 5.

**Tab. 5:** Náklady na nákup periodik

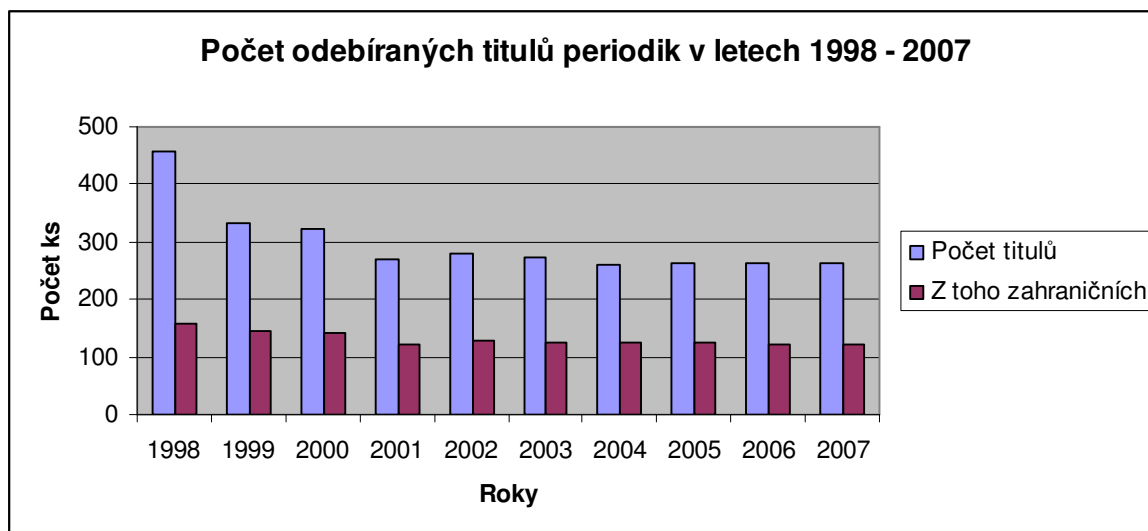
Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Periodika česká v tis. Kč	140,-	300,-	503,-	220,-	193,-
Periodika zahraniční v tis. Kč	1 932,-	1 966,-	1 801,-	1 717,-	1 647,-
Periodika celkem v tis. Kč	2 031,-	2 266,-	2 304,-	1 937,-	1 840,-

Zdroj: interní zdroje UKN

Graf na obrázku 5 zachycuje počet odebíraných titulů periodik v posledních deseti letech. Lze vyčíst, že podíl domácích a zahraničních periodik je zhruba stejný, náklady na zahraniční periodika však představují čtyřnásobek nákladů na tituly domácí. Co se týče zaměření časopisů, tyto kopírují obory jednotlivých fakult (strojní, hospodářská, textilní, pedagogická, architektury, mechatroniky a UZS), přičemž u českých i zahraničních periodik se jedná o 10 titulů se všeobecným zaměřením a ostatní jsou odborná. [26]



**Obr. 5:** Počet odebíraných titulů periodik



Zdroj: výroční zprávy UKN, interní materiály UKN

### 3.4 Ostatní náklady na provoz UKN

Další významnou oblastí, do které UKN investuje, je informační technika a vše, co s ní souvisí. Náklady nejsou vkládány pouze do nákupu nových PC, nýbrž je také potřeba zabezpečit servery, internetové databáze, aplikace, programy, licence, informační systémy, domény, materiály navazující (média, nosiče, kabely apod.), služby související s údržbou IT. Takto je z rozpočtu UKN odčerpáno průměrně 10 % prostředků ročně.

Uživatelům UKN je zajištěn přístup do prostředí internetu prostřednictvím čtyřiceti devíti PC. Do místní aplikace intranetu-Liane je celkový počet připojení osmdesát dva. Mimo UKN je přístup do jejích sítí ze všech připojených počítačů na TUL. Dále je možné připojení WI-FI. Nabídka elektronických informačních zdrojů je z výrazné části postavena na programu MŠMT 1N "Informační infrastruktura výzkumu", který zahrnuje několik projektů a umožňuje získávat data a informace z různých, mj. odborných oblastí.

V oblasti SW byl v roce 2006 nasazen v částečném provozu IS/DIPL, který slouží pro vkládání elektronických variant závěrečných prací a jejich vyhledávání v databázi. Byl odlaďován IS/KNOS umožňující objednávání knižních novinek ve spolupráci s databází Svazu českých knihkupců a nakladatelů. Uživatelům UKN slouží pro vyhledávání poptávaných titulů knihovní systém Daimon, který funguje on-line a kromě samotného vyhledávání umožňuje uživateli ovládat svůj účet, např. zjistit stav výpůjčky, prodloužit ji z pohodlí domova. Náklady investované do licencí a instalací SW v posledních třech letech ukazuje tabulka 6.

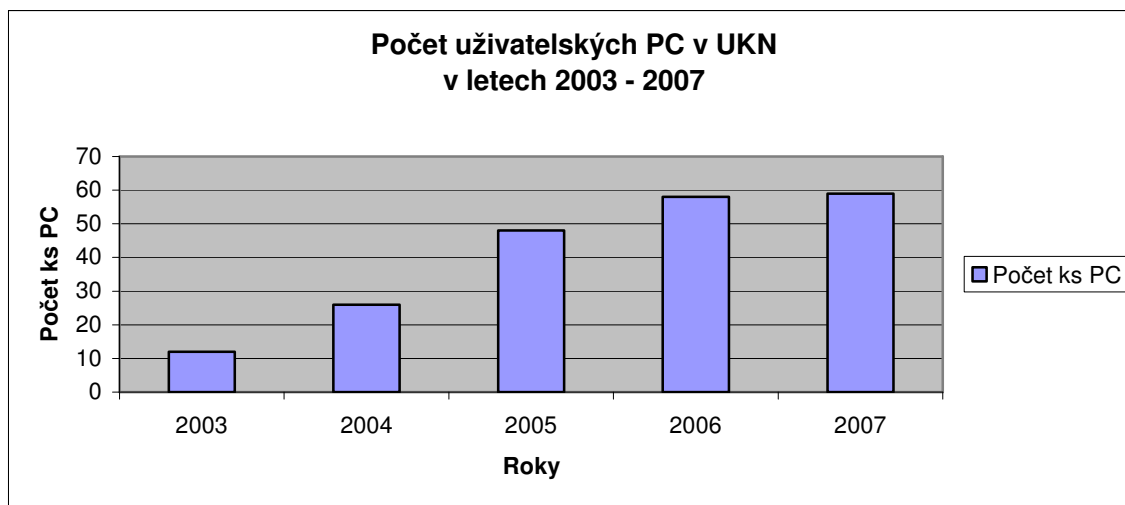
**Tab. 6:** Prostředky na nákup SW

Rok	2005	2006	2007
SW + pravidelné platby (licence)	398 400,- Kč	506 484,- Kč	506 230,- Kč
SW + nové instalace (nákupy)	72 000,- Kč	40 000,- Kč	17 000,- Kč

Zdroj: interní materiály UKN

V současné době UKN disponuje devadesáti sedmi PC, z nichž padesát devět je k dispozici studentům a třicet osm slouží zaměstnancům. Z těchto je dvacet sedm osobních zaměstnaneckých počítačů, tři notebooky, šest serverů a dva selfchecky (samoobslužný modul pro vypůjčování knih). PC se dokupují nebo obnovují každý rok, rozhodujícím faktorem, kromě potřeby renovace, jsou přidělené finanční prostředky. Značná část PC byla dotována z grantů. Podrobná evidence struktury nákupu IT techniky v UKN není vedena. Graf na obrázku 6 zachycuje počet PC sloužící uživatelům UKN v posledních pěti letech.

**Obr. 6:** Počet uživatelských PC



Zdroj: výroční zprávy UKN, interní materiály UKN

UKN dále vynakládá prostředky na nákup nábytku, kancelářských potřeb, spotřebního materiálu. Svým zaměstnancům hradí účast na konferencích, umožňuje jim další vzdělávání, platí členské příspěvky a účastnické poplatky. Další náklady jsou vynaloženy na propagaci, překlady, nakupované služby a ostatní provozní náklady. Celkem tyto výdaje pokrývají v průměru pět procent čerpaných prostředků UKN. [26]

## 4. Hodnocení zjištěné situace

Z uvedených informací lze vyvodit, které činnosti patří mezi silné stránky knihovny a které by bylo vhodné přehodnotit. UKN má dobré zázemí a knihovnicko-informační potenciál, který však není nevyužíván v plném rozsahu. Nejprve bude pozornost věnována kladnému hodnocení, dále budou zaměřeny zjištěné nedostatky a možná opatření.

### 4.1 Silné stránky

**Zázemí** knihovny má propracované prostorové uspořádání. Zaměřuje se na samostatný a aktivní přístup čtenářů ke službám, čímž umožňuje snížený stav personálu oproti předchozím rokům a přitom zachovává dobrý orientační systém. Velká část knih je ve volném výběru, což umožňuje potenciálnímu čtenáři vybraný titul prohlédnout a následně učinit konečné rozhodnutí o výpůjčce. Tu je schopen zrealizovat sám, bez asistence zaměstnance UKN, pomocí samoobslužného modulu pro vypůjčování knih. Krátí se tak čekací doba a zároveň pracovníkům odpadají zbytečné návštěvy skladů. Dochází k celkovému zpružnění a zrychlení výpůjčního systému.

V suterénu UKN je studentům zpřístupněna studovna závěrečných prací, kde v elektronické podobě naleznou práce od roku 1996. Tím se manipulace se závěrečnými pracemi stává pohodlnější, studenti mají možnost prohlédnout si žádané tituly z jednoho místa a jeden titul může být prohlížen více studenty. Starší vazby jsou uloženy ve skladu a lze si je vyžádat ve fyzické podobě. V suterénu je k dispozici také přednáškový sál s videoprojektorem a prostor osazený křesílky a pohovkami, který lze využít nejen k četbě vybraných knih, ale také jako společenské místo pro setkávání s přáteli či příjemné trávení volného času v době výuky. Otevírací doba knihovny kopírující dobu výuky na TUL umožňuje studentům využívat služeb knihovny ve vyhovujícím čase.

**Výběr knihovního fondu** prostřednictvím jednotlivých fakult TUL zajišťuje, že studenti v knihovně najdou literaturu potřebnou pro jejich studium na Technické univerzitě. Zde bych pouze doporučila, aby prostředky na nákup knih přidělené jednotlivým fakultám byly

sděleny všem zaměstnancům fakult, nikoli pouze vedoucím pracovníkům. Domnívám se, že by se tak více využila kapacita prostředků, vybraná literatura by byla všestrannější, obsáhlejší a ještě více by uspokojovala požadavky jednotlivých uživatelů. Rozmanitost fondu knih a periodik je bohatá, doplněna dále o možnost využití meziknihovní výpůjční služby. UKN nabízí velké množství literatury, v případě, že čtenářova poptávka není uspokojena, snaží se mu vyjít vstříc.

**On-line katalog Daimon** umožňuje uživateli získat přehled o dostupnosti žádaných titulů nejen v prostorách UKN, nýbrž z jakéhokoli místa s připojením na internet. Lze si takto z pohodlí soukromí vybrat knihy k výpůjčce, kontrolovat stav čtenářského konta, prodlužovat výpůjčky. Umožňuje získat celkově lepší přehled o nabízených titulech a službách. Do prostor knihovny uživatel přichází informovaný, má představu, o jaké tituly má zájem. K dobré informovanosti čtenáře přispívá také internetová prezentace UKN na jejích webových stránkách <http://knihovna.tul.cz>, kde lze zjistit důležité údaje o knihovně a nabízených službách.

**Ostatní služby** knihovny jsou koncipovány s ohledem na přání uživatelů. Jsou jim v dostatečném množství a zdarma k dispozici PC s přístupem na internet. Studenti tak mohou přímo v prostorách knihovny vypracovávat semestrální práce, získávat podklady pro ně nejen v tištěné, nýbrž také v elektronické podobě. Potřebné údaje je následně možné v UKN vytisknout. Počítače mohou být využívány jak pro studijní, tak pro soukromé účely, čímž do knihovny přichází více lidí. Díky internetu zde uživatel nachází místo pro komunikaci s okolním světem. Další službou oceněnou zejména studenty je možnost kopírování pomocí samoobslužného kopírovacího systému, jenž zajišťuje přímou účast uživatele na daném procesu a přenáší tak na něj odpovědnost. Zároveň se tím snižují náklady na samotný proces a kopírování se stává levnějším. Personál knihovny je ovšem uživatelům k dispozici a v případě potřeby jim poradí či pomůže při obsluze kopírovacího stroje.

**Zaměstnanci** musí být posuzováni individuálně. Knihovnice, které mají na starosti agendy, a jejich činnost je soustředěna převážně na jednu konkrétní oblast, se ve svém oboru dobře orientují. Mají potřebné znalosti a přehled o trendech, poptávce, nabídce.

Jednají se zástupci nakladatelů, distributorů, jiných knihoven, účastní se konferencí. Mají dobré komunikační a koordinační schopnosti. Svou práci odvádí svědomitě, vědí, co je od nich žádáno. Vedou evidenci výsledků svých činností a dokáží tak odhadnout, co je možné vylepšit a u čeho setrvat. Mají přehled o své odvedené práci.

Knihovnice pracující ve službách jsou nápomocné uživateli, vysvětlí mu vše potřebné. Pokud čtenář něčemu nerozumí, neumí se sám zorientovat ve výpůjčním systému, či navštíví UKN poprvé je nesmírně důležité, aby personál pečlivě zodpověděl všechny jeho dotazy. Je třeba seznámit uživatele s podmínkami a pravidly platnými v UKN. Vysvětlit mu, podle jakého klíče najde potřebnou literaturu a jak pracovat s katalogem Daimon co nejefektivněji. Upozornit ho na možnost samoobslužného výpůjčního systému, pokud je daný titul umístěn ve volném výběru, zmínit možnost prodloužení výpůjčky přes internet. Pracovníci knihovny vedou uživatele k efektivnímu využívání služeb UKN, čímž následně šetří čas jim i sobě. Pokud student navštíví samostatnou studovnu závěrečných prací, která má svá specifická pravidla, personál mu na požádání vysvětlí, jak se v těchto prostorách chovat, jak je povoleno s pracemi nakládat (vzhledem k legislativní úpravě není možno pořizovat kopie), podle jakého systému jsou práce umístěny. Pracovníci knihovny jsou informovaní, ochotní, nápomocní, vstřícní.

## 4.2 Slabé stránky

Jak již bylo řečeno, **zaměstnance** je nutno posuzovat individuálně. Bohužel jen část knihovnic ve službách má výše zmíněné kladné vlastnosti a nadšení pro práci s lidmi. V UKN pracují i zaměstnanci, kteří na první pohled působí dojmem, že již pouhá přítomnost čtenářů v knihovně je obtěžuje a pokud od nich něco žádají, je to problém. Neochota či neschopnost poskytnout žádané informace, nepříjemné vystupování personálu nebo dlouhá čekací doba jsou jen některé připomínky, které lze nalézt v Knize přání a stížností na výpůjčním pultu. Zde bych apelovala na každého individuálně, aby si rozmyslel, zda je ochoten a schopen pracovat ve službách. Je nutné si uvědomit, že kromě jiného je třeba mít potřebné znalosti, být ochoten se dále vzdělávat, aby byl zaměstnanec

schopný zodpovědět dotazy a vyřídit žádosti uživatelů. Pokud se tak rozhodne, měl by přesně vědět, jak se chovat a jednat, co je od něho žádáno, co naopak žádoucí není.

Odpovědnost leží na vedení, proto bych doporučila zlepšit **komunikaci** uvnitř kolektivu. Přesné a věcné informace jsou předpokladem kvalitní spolupráce a dobře odvedené práce jednotlivého zaměstnance i celého kolektivu. Je nutné pracovníkům vysvětlit nejen, co se od nich žádá, ale také proč je to vyžadováno. Pokud zaměstnanec považuje určitou činnost své pracovní náplně za nepodstatnou, dokonce zbytečnou, sotva se jí bude věnovat, jak nejlépe může. Pokud naopak pochopí systém a zná smysl své práce, bude více motivován k lepšímu výkonu a sám bude mít lepší pocit z dobře odvedené práce. Především se zbude zbýtným nedorozuměním a neefektivností, vyvstane vnitřní pocit větší odpovědnosti.

S komunikací souvisí také **týmová práce**. Aby kolektiv mohl fungovat jako tým, měli by jeho členové mít přehled o práci svých kolegů. Každý zaměstnanec zná náplň svojí práce a ví, že ji odvádí svědomitě a nejlépe, jak může, a pochopitelně očekává totéž od ostatních. Pokud se mu bude jevit, že někdo jiný pracuje málo, nevěnuje dostatečný čas svým pracovním povinnostem a svěřeným činnostem, může se začít objevovat rivalita na pracovišti. Přitom nabytý dojem nemusí být zcela oprávněný, ba naopak – jeho motivy mohou být zkreslené a výsledný efekt mylný. Stačilo by, aby byla zajištěna větší průhlednost činností zaměstnanců, jejich odpovědností a výsledků. To povede k lepšímu vzájemnému pochopení, komunikaci, toleranci a spolupráci.

Další nabízející se otázkou je vytíženost zaměstnanců ve službách a **efektivnost** jejich práce. Při příchodu do knihovny lze vidět pracovníka za informačním pultem, dva za pultem výpůjčním a jednoho v samostatné studovně závěrečných prací. Jsou k dispozici uživatelům, pokud je osloví, většinu času však působí dojmem, že nejsou zcela pracovně vytíženi. V Knize přání a stížností lze najít nejednu poznámku, že čtenáři nebyli obslouženi, zatímco na jiném pracovišti se pracovník věnoval činnostem nesouvisejícím s jeho prací. To na uživatele pochopitelně nepůsobí dobře. Proto by bylo vhodné zvážit, zda by těmto zaměstnancům nemohly být svěřeny činnosti, které by byli schopní konat na svém pracovišti v době, kdy se nevěnují čtenářům.

Pokud by toto bylo realizovatelné, byli by tak pracovníci během své pracovní doby schopni zvládnout více pracovních úkonů a udělat více práce. Tím vyvstává další otázka – jestliže titíž pracovníci jsou schopni udělat více práce ve stejném čase, je potřeba zachovat jejich současný stav, nebo je možné jejich počet snížit? Nabízí se odpověď, že snížení stavu zaměstnanců je možné. Naskytla by se tak možnost snížení mzdových nákladů, a nebo, při zachování stávajících mzdových nákladů, možnost zaměstnance motivovat vyšší finanční odměnou za odvedenou práci. Tento krok je však nutné pečlivě zvážit, aby na něm neutrpěla úroveň služeb knihovny na úkor **hospodárnosti**.

Oblastí, kde by bylo možné ušetřit vynakládané prostředky, je způsob **nákupu knih**. České tituly jsou nakupovány přímo od nakladatelů, tento systém však paradoxně není nejlevnějším. Některé, zvláště odborné tituly mohou být nabízeny pouze jejich vydavateli, avšak podstatnou část knih lze nakoupit prostřednictvím knihkupectví. Zde, především při vyřizování objednávky přes internet, je možné knihy nakoupit levněji a to v řádech desítek až stovek korun na jeden kus. Při odběru zásilky, kde její hodnota dosáhne určité částky, je poštovné a balné hrazeno prodejcem. Minimální částka hodnoty objednávky se pohybuje v řádech několika tisíc, což je při množství odebíraných titulů pro knihovnu dosažitelná mez. Doporučila bych zvážení způsobu objednávek knih a možnost oslovit internetová knihkupectví, jaké podmínky by nabídla pro velkoobjemového odběratele, kterým UKN je.

Konkrétní oddělení knihovny vedou **evidenci** nákladů a činností pro interní potřeby. Pokud je však třeba získat celkový přehled o chodu knihovny, vyvstává problém s nedostatečnou propojeností a koordinací dat jednotlivých částí UKN. V některých odděleních vedení evidence naprosto chybí a dohledání informací je obtížné. Na získání základních údajů musí být vynaloženo úsilí, které je časově i finančně náročné. Pro lepší transparentnost procesů a nakládání s prostředky bych doporučila zavést jednotný systém pro zaznamenávání dat, ze kterých by bylo na první pohled možné vyčíst údaje umožňující optimální volbu plánů a rozpočtů.



## **Závěr**

Interní audit má nezastupitelnou funkci v každé organizaci, která myslí na svoji budoucnost. Upozorňuje vedení na slabá či neefektivní místa, poskytuje mu relevantní údaje pro rozhodování o řízení a chodu firmy. Informacemi obsaženými v auditorských zprávách pomáhá managementu při tvorbě budoucích plánů a cílů, zároveň zajišťuje zpětnou vazbu mezi učiněnými rozhodnutími, opatřeními a následnými výsledky.

Cílem diplomové práce bylo objasnit náležitosti a zásady procesu auditování, vysvětlit význam nákladů a jejich objektivní vyjádření pro tvorbu plánů a rozpočtů. Teoretická východiska byla následně aplikována v praktické části při zachycení a prověření současného stavu v Univerzitní knihovně TUL. Výsledkem je věcné zhodnocení stávající situace umožňující učinit rozhodnutí a podniknout potřebná opatření pro budoucí vývoj.

Knihovna je specifický organizační subjekt, svou podstatou je určena uživatelům. Existuje široké spektrum možností, jak ji hodnotit. Lze použít ukazatele výkonnostní a kvalitativní, oba typy spolu úzce souvisí. V minulých dobách se za kvalitu považovalo vybudování velkých vyvážených fondů zajištěných dobrými katalogy, nyní se těžiště systému kvality přesouvá na obsluhu uživatele, aniž by ovšem předchozí procesy ztratily na důležitosti.

Univerzitní knihovna má dobré zázemí, bohatý knihovní fond a katalog periodik, nabízí množství knihovnicko-informačních služeb. Vedení chce mít přehled o fungování knihovny, zajímá se o procesy a situaci uvnitř organizace. Při tvorbě plánů a strategií je důraz kladen na uživatele, který stojí v popředí zájmu. UKN se snaží uspokojit jeho požadavky, vyjít mu vstříc.

Personál knihovny čítá 24 pracovníků, což představuje o čtvrtinu nižší stav než před pěti lety. Přesto standard a kvalita nabízených služeb nebyly touto skutečností poznamenány, naopak se UKN snaží je dále zvyšovat. Uživatelům nabízí bohatý knihovní fond zaměřený na vědu, techniku, architekturu, umění a stavitelství. Vlastní pestrý katalog periodik, zprostředkovává meziknihovní výpůjční službu.

Prostory knihovny mají účelné a efektivní uspořádání, poskytující návštěvníkům příjemné zázemí. Uživatelům je k dispozici dostatečné množství PC s přístupem na internet, samoobslužný kopírovací systém, možnost tisku dokumentů. Ovládat čtenářský účet lze prostřednictvím on-line katalogu Daimon, který společně s webovými stránkami UKN umožňuje uživatelům rychlejší a snadnější získávání potřebných informací.

Personál knihovny lze nejjednodušším způsobem segmentovat na pracovníky v kanceláři a na pracovníky ve službách. Zaměstnanci mající na starosti jednotlivé agendy či konkrétní oblasti znají dobře danou problematiku, orientují se v ní, vedou evidenci výsledků svých činností. Mají přehled o své práci a naplno se jí věnují.

Pracovníci ve službách nevyužívají pracovní dobu zcela. Nejsou dostatečně motivováni mzdovým ohodnocením, nemají zájem zvyšovat efektivitu svých výkonů. Vhodným nápravným opatřením se jeví zlepšení komunikace, vysvětlit personálu nejen co je od něho požadováno, ale také proč. Je důležité, aby zaměstnanci znali smysl své práce. Pokud jej dostatečně nechápou, neodvádí svěřené činnosti odpovídajícím způsobem. Následně je špatně komunikována strategie a vize UKN do okolí.

Obor knihovnictví a služeb vůbec je především o komunikaci. Orientace na uspokojení potřeb uživatelů při současném zohlednění výše disponibilních zdrojů je dobrou volbou. Zároveň je však třeba zkoordinovat procesy vedoucí k vytýčenému cíli a zaměřit se na komunikaci uvnitř pracovního kolektivu, motivovat zaměstnance k vlastní iniciativě. Pokud se toto UKN podaří, neměly by se vyskytovat podstatné důvody zabraňující pozitivnímu hodnocení knihovny a jejího provozu.

## Seznam literatury

### KNIHY

- [1] ARNOLD, G. *Corporate financial management*. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-68726-3.
- [2] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- [3] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-7179-410-4.
- [4] DVOŘÁČEK, J. – VÁZQUEZ, E. H. – STŘEDA, I. *Interní audit*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 312 s. ISBN 80-7079-427-5.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] HÁJEK, K. *Interní audit: Základní informace o řízení rizik*. 1. vyd. Vyškov: Spirová Irena, 2003. 15 s. ISBN 80-239-1953-0.
- [7] HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [9] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s.
- [10] KRÁLÍČEK, V. *Auditing*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 138 s. ISBN 80-7079-812-2.
- [11] MACÍK, K. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 200. 235 s. ISBN 80-7169-914-4.
- [12] NĚMEC, O. – BUCMAN, P. – ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 360 s. ISBN 978-80-86730-27-1.
- [13] OGEROVÁ, B. – FIBÍKOVÁ, J. – FIBÍKOVÁ, J. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.
- [14] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [15] PILAŘ, J. *Kvalita a výkonnost - knihovny pod drobnohledem: Řízení kvality v knihovnách*. 1. vyd. Praha: Národní knihovna ČR, 1999. 149 s. ISBN 80-7050-334-3.

- [16] PUNTOVÁ, A. - SEKNÍČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s.
- [17] RICCHIUTE, D. N. - JANEČKOVÁ, L. - TŘASKALÍK, M. *Audit*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 792 s. ISBN 80-85605-86-4.
- [18] SCOTT-LENNON, F. *Hodnocení: podněty a zásady pro hodnocení osob a řízení výkonnosti na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 99 s. ISBN 978-80-7367-216-4.
- [19] VALACH, J. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. díl. 1. vyd. Praha: Nad zlato, 1993, 115 s.
- [20] VODÁK, J – KUCHAROVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

## OFICIÁLNÍ INFORMACE

- [21] *Národní knihovna České republiky*. [online]. Dostupné z <<http://www.nkp.cz/>>
- [22] *Technická univerzita v Liberci*. [online]. Dostupné z <<http://www.tul.cz/>>
- [23] *Univerzitní knihovna TUL*. [online]. Dostupné z <<http://knihovna.tul.cz/>>
- [24] *Virtuální polytechnická knihovna*. [online]. Dostupné z <<http://www.vpk.cz/>>

## INTERNÍ ZDROJE

- [25] *Interní materiály personálního oddělení TUL*
- [26] *Interní materiály Univerzitní knihovny TUL*

## **Seznam tabulek a obrázků**

**Tab. 1:** Mzdové třídy zaměstnanců UKN

**Tab. 2:** Fond knih a časopisů

**Tab. 3:** Výdaje fakult na nákup knih

**Tab. 4:** Průměrná cena knihovní jednotky

**Tab. 5:** Náklady na nákup periodik

**Tab. 6:** Prostředky na nákup SW

**Obr. 1:** Meziknihovní výpůjční služba

**Obr. 2:** Počet knihovních jednotek UKN

**Obr. 3:** Výdaje na knihy a časopisy

**Obr. 4:** Celkové průměrné náklady na 1 ks knihovní jednotky

**Obr. 5:** Počet odebíraných titulů periodik

**Obr. 6:** Počet uživatelských PC

## **Seznam příloh**

### **Počet stran**

**Příloha 1:** Rozpočet Univerzitní knihovny TUL

1